



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM  
BALANCED SCORECARD**

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Vendula Stojaspalová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Vendula Stojaspalová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvozených klíčových strategických cílů navrhne ukazatele výkonnosti a stanovuje cílové hodnoty ukazatelů.

### Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce Hodnocení výkonnosti společnosti je navrhnout podobu implementace modelu Balance Scorecard pro vybranou společnost CZECHmetal spol. s r. o., která má za cíl zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti vybrané společnosti. Analytická část je věnována představení společnosti a nabízeným službám. Návrhová část bude zpracována na základě výstupů strategické analýzy. V jednotlivých perspektivách jsou vytyčeny strategické cíle a stanovena měřítka, která doprovázejí cílové hodnoty. V práci jsou stanoveny strategické iniciativy vedoucí ke splnění vytyčených cílů. Závěr obsahuje rizika a přínosy, které jsou spojeny s implementací modelu ve společnosti.

## **Abstract**

The aim of the diploma thesis Evaluation of Company Performance is to propose the implementation of the Balance Scorecard for selected company CZECHmetal spol. s r. o., which aims to increase the competitiveness and performance of the particular company. The analytical part is devoted to the introduction of the company and the services offered, the design part will be elaborated on the basis of strategic analysis outputs. Strategic goals are set out in individual perspectives as well as benchmarks that accompany target values. The thesis sets out strategic initiatives that lead to the achievement of the objectives previously set. The conclusion contains the risks and benefits associated with the implementation of the model in society.

## **Klíčová slova**

Výkonnost společnosti, Balanced Scorecard, strategická analýzy, finanční analýza, perspektivy, strategická měřítka, strategické cíle, cílové hodnoty, strategická mapa, rizika, přínosy

## **Key words**

Company performance, Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, perspectives, strategic values, strategic goals, target values, strategic map, risks, benefits

### **Bibliografické citace**

STOJASPALOVÁ, Vendula. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119989>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Poděkování patří mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph. D., za jeho odborné konzultace a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a také bych chtěla poděkovat organizaci CZECHmetal spol. s r. o. za poskytnutí podkladů ke zpracování práce a ochotnou spolupráci.

# OBSAH

Úvod.....	11
1 Cíl a metodika práce .....	13
1.1 Cíle práce .....	13
1.2 Použité modely.....	13
2 Teoretická východiska práce .....	15
2.1 Hodnocení podniku .....	15
2.1.1 Hodnocení samotným podnikem .....	15
2.1.2 Hodnocení podniku a vlastnická změna .....	15
2.1.3 Hodnocení podniku ze strany externích subjektů .....	16
2.2 Výkonnost podniku .....	16
2.2.1 Klasické přístupy k měření výkonnosti podniku .....	17
2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku.....	17
2.3 Strategická analýza.....	18
2.3.1 Porterův model pěti sil.....	18
2.3.2 SLEPTE analýza .....	18
2.4 Analýza z hlediska výkonnosti.....	19
2.4.1 SWOT analýza.....	20
2.5 Metody hodnocení výkonnosti společnosti.....	21
2.5.1 Benchmarking .....	21
2.5.2 EFQM model excellence.....	23
2.5.3 SIX SIGMA .....	26
2.6 BSC .....	27
2.6.1 Finanční perspektiva .....	29
2.6.2 Zákaznická perspektiva.....	40
2.6.3 Perspektiva interních procesů .....	41



2.6.4	Perspektiva učení se a růstu .....	42
2.6.5	Implementace BSC .....	42
2.6.6	Bariéry zavádění .....	45
3	Analýza současného stavu .....	46
3.1	Charakteristika společnosti CZECHmetal spol. s r. o. ....	46
3.1.1	Stručný popis společnosti .....	46
3.1.2	Produkce a nabídka služeb.....	47
3.2	Strategická analýza společnosti.....	47
3.2.1	Porterova analýza.....	47
3.2.2	SLEPTE analýza .....	49
3.2.3	7S .....	54
3.2.4	SWOT analýza.....	57
4	Implementace projektu balance scorecard .....	59
4.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro účely implementace.....	59
4.1.1	Popis základních rysů chystaného projektu .....	59
4.1.2	Kompletace implementačního týmu .....	60
4.1.3	Objasnění podnikové strategie.....	60
4.1.4	Sdělování informací .....	61
4.1.5	Vymezení časového harmonogramu implementace .....	61
4.1.6	Rozpočet projektu .....	64
4.2	Tvorba BSC.....	66
4.2.1	Vymezení strategických cílů.....	66
4.2.2	Vytyčení strategických cílů finanční perspektivy.....	67
4.2.3	Vytyčení strategických cílů zákaznické perspektivy .....	73
4.2.4	Vytyčení strategických cílů perspektivy interních procesů .....	77
4.2.5	Vytyčení strategických cílů perspektivy učení se a růstu .....	79

4.2.6	Tvorba strategické mapy.....	81
4.2.7	Výběr strategických měřítek a hodnot .....	82
4.2.8	Stanovení strategických akcí .....	92
5	Přínosy a rizika spojená s implementací.....	95
5.1	Přínosy implementace pro společnost.....	95
5.2	Riziková analýza implementace.....	96
5.2.1	Analýza rizik.....	96
6	Závěrečná doporučení pro implementaci modelu do řízení společnosti.....	101
	Závěr .....	103
	Seznam použitých zdrojů.....	105
	Seznam použitých zkratk a symbolů.....	110
	Seznam obrázků.....	112
	Seznam vzorců.....	113
	Seznam tabulek .....	114
	Seznam grafů .....	115
	Seznam příloh .....	116

# ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti konkrétního podniku pomocí metody Balanced Scorecard. Díky této metodě dojde k vytyčení strategických cílů, měřítek a jejich hodnot. Koncept modelu Balance Scorecard patří k moderním instrumentům, které slouží k měření výkonnosti společnosti. Tento model se orientuje na výsledky z minulosti, jež dále rozšiřuje do budoucnosti. Předpoklad pro zavádění modelu do vybrané společnosti je dlouholeté zaměření na zvyšování výkonnosti.

Pro diplomovou práci je vybrána společnost CZECHmetal spol. s r. o. se sídlem v Olomouci. Společnost se zabývá zpracováním kovů, což je klasifikováno jako prodej služeb. Analyzována bude situace společnosti za posledních pět let, tedy od 2013 do 2017.

Hodnocení výkonnosti společnosti bude realizováno z pohledu externího a interního. K tomu budou využívána data, která jsou dostupná na stránkách společnosti, a rozhovory se zaměstnanci a vedením podniku. Dalším zdrojem dat jsou odborné publikace a výroční zprávy za sledovaná období, jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztrát a přílohy k účetní závěrce.

Diplomová práce je rozdělena do 6 kapitol. V první části jsou vytyčeny cíle práce a metody, které budou využity ke zpracování.

Druhá kapitola se zabývá teoretickými východisky práce, zde jsou vysvětleny pojmy, jež souvisí s hodnocením výkonnosti společnosti. Je zde specifikována metodika výkonnosti, strategická analýza a koncept Balance Scorecard.

Ve třetí kapitole Analýza současného stavu je představena společnost, její služby a je zde obsažena i analýza konkurenčního prostředí. Další částí je samotný návrh implementace konceptu Balance Scorecard. Vytyčuje se zde potřebný implementační tým, harmonogram a předpokládaný rozpočet.

Čtvrtá kapitola se zabývá samotnou implementací modelu, jsou zde uvedeny strategické cíle a cíle 4 perspektiv modelu. V této kapitole se vybírají strategická měřítka a hodnoty.

Pátá kapitola se zaměřuje na přínosy a rizika, která plynou ze zavádění modelu. K odhalení přínosů a rizik bude použita riziková analýza.

Poslední šestá kapitola se věnuje závěrečným doporučením pro implementaci modelu do řízení společnosti. Na závěr se shrnují poznatky, k nimž se došlo během psaní práce, a navrhuje se doporučení pro implementaci.

# **1 CÍL A METODIKA PRÁCE**

## **1.1 Cíle práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti CZECHmetal spol. s r. o. a vyhotovit návrh implementace konceptu Balance Scorecard. Společnost má sídlo v Olomouci a zabývá se zpracováním kovů. V rámci návrhu modelu budou vymezeny strategické cíle, které vychází ze současné vize jednatele. Další část se bude zabývat měřítky a cílovými hodnotami jednotlivých perspektiv. Cílem práce je stanovení návrhu pro implementaci modelu, jestliže se jednatel rozhodne, že bude model BSC do společnosti zaveden.

Diplomová práce je členěna do několika částí. První část se zabývá vymezením teoretických východisek, která vychází z odborné literatury. Druhá část se věnuje analýze současného stavu, v ní jsou zahrnuty následující kapitoly: stručná charakteristika společnosti, strategická analýza (Porterova analýza, SLEPTE analýza, 7S, SWOT analýza).

Ve čtvrté kapitole bude navržen koncept implementace modelu Balance Scorecard ve společnosti CZECHmetal spol. s r. o., v rámci této kapitoly se rozeberou jednotlivé perspektivy a strategické cíle jednotlivých perspektiv. Model může ve společnosti pozitivně ovlivnit fungování.

Poslední pátá část se zabývá přínosy a riziky, která mohou nastat s implementací modelu.

## **1.2 Použité modely**

Pro dosažení cílů, které jsou vytyčeny v diplomové práci, budou použity dvoupárové metody analýza-syntéza, abstrakce-konkretizace a indukce-dedukce (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2001 s. 22).

Analýza (rozkládání) – při analýze dochází k myšlenkovému rozložení zkoumané situace na jednotlivé části, které se stávají cílem dalšího zkoumání (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2001 s. 23).

Syntéza (skládání) – jedná se o myšlenkové sjednocení jednotlivých částí v celek. Při této metodě jsou sledovány vzájemné podstatné souvislosti mezi jednotlivými částmi, cílem je lépe a hlouběji poznat jev jako celek. Syntéza má za úkol odhalovat vnitřní zákonitosti fungování a vývoje jevu (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2001 s. 23).

Abstrakce (oprošťování od jednotlivého) – podstatou abstrakce je oddělení nepodstatných vlastností jevu od podstatných, což umožňuje zjistit obecné vlastnosti a vztahy (podstatu jevu). Tato metoda pomáhá při utváření vědeckých pojmů a při jejich formulaci (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2001 s. 24).

Konkretizace – pomocí této metody se zdůrazňují konkrétní důležité jevy (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2001 s. 24).

Indukce (postup od zvláštního k obecnému) – pomáhá vymezovat obecné závěry na základě jednotlivých poznatků. Cílem je dojít k podstatě jevů a stanovit jejich zákonitosti. Východiskem této metody jsou statistická zpracování a zhodnocení reprezentativních souborů, které formulují obecné závěry pro danou oblast (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2001 s. 24).

Dedukce (postup od obecného ke zvláštnímu) – způsob myšlení, při kterém se přechází od obecných závěrů či tvrzení k méně obecným (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2001 s. 25).

Za účelem tvorby této diplomové práce je potřebné nastudovat odbornou literaturu pro pochopení dané oblasti. Poté bude využito výše uvedené metody analýzy, s jejíž pomocí lze vyhodnotit aktuální stav vybraného podniku. Získané hodnoty a výsledky analýzy se dále zpracují, a to s pomocí již zmíněné metody indukce a rovněž dedukce. Za účelem spojení těchto zjištěných dílčích částí v celistvý komplex bude aplikována metoda syntézy. S použitím této metody dojde k vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard do podniku.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Druhá část diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska z pohledu hodnocení podniku a výkonnosti. Vymezuje druhy hodnocení, jako je benchmarking, EFQM a BSC. Popisuje metody hodnocení společnosti a jejího okolí.

### **2.1 Hodnocení podniku**

V současné době se téma hodnocení společností stává více aktuálním a jeho význam roste. Podmínky pro získání úvěrů se zpříšňují a více se zabývají možnými riziky krachu společnosti, které finanční prostředky poskytují. Důvodů pro hodnocení společnosti je mnoho, ale je důležité brát v potaz účel, k jakému má hodnocení sloužit, případně komu má sloužit. Od toho se odvíjí kritéria a celý proces hodnocení (VOCHOZKA, 2011, s. 9).

#### **2.1.1 Hodnocení samotným podnikem**

Jedním ze způsobů hodnocení je hodnocení samotnou společností, to znamená, že vrcholový management hodnotí vlastní společnost. K těmto hodnocením dochází z několika důvodů. Management má potřebu zhodnotit vlastní podnik. Společnost si předem stanoví určitou hodnotu, kterou zjišťuje a následně hodnotí, zda jí bylo dosaženo. Hodnocení společnost využívá jako zpětnou vazbu své činnosti (VOCHOZKA, 2011, s. 9).

Druhou možností, kdy podnik přistupuje k sebehodnocení, je potřeba majitelů. Majitelé mají zájem o informace o tom, jak se společnosti daří, jak rychle se vyvíjí jejich vložený kapitál. Zajímají se o aktuální stav své společnosti a požadují co nejpřesnější informace (VOCHOZKA, 2011, s. 9).

#### **2.1.2 Hodnocení podniku a vlastnická změna**

Toto hodnocení se provádí, dochází-li k prodeji společnosti, ať už jako celku, či pouze její části. Při prodeji je důležité znát tržní hodnotu společnosti. Tržní hodnotou se myslí odhadnutá částka, za kterou by měla být prodána. Tento odhad určuje nezávislá osoba.

Nejedná se pouze o hodnotu společnosti, ale také o souhrn užitků, které přináší. Skutečnost, která má vliv na hodnotu společnosti, je její právní forma a s tím související způsoby ručení (VOCHOZKA, 2011, s. 9).

### **2.1.3 Hodnocení podniku ze strany externích subjektů**

Hodnocení společnosti mohou provádět externí subjekty, jedná se o dodavatele, odběratele, banky, pojišťovny, kooperující partnery, zaměstnance a podobně. Odborně se těmito skupinám říká stakeholderi. Nejdůležitějšími z nich jsou banky a subjekty poskytující společnosti finanční prostředky. Každý jednotlivec, jenž žádá o úvěr, je detailně zkoumán bankovními analytiky, kteří posuzují jeho schopnost splácet případný závazek. Jedná se o prověření bonity klienta a banky dbají na zajištění úvěru (VOCHOZKA, 2011, s. 10).

Dodavatelé své zákazníky hodnotí pomocí výkazů zveřejňovaných na portálu justice.cz. V dnešní době se lze nejčastěji setkat s délkami splatnosti kolem 60 dní. Jestliže má společnost malý absolutní počet zákazníků s dlouhou splatností faktur, může být finanční tíseň jednoho odběratele likvidační (VOCHOZKA, 2011, s. 10).

Pro odběratele je finanční situace jeho dodavatele klíčová zejména k zajištění výroby. V dnešní době se podniky snaží minimalizovat skladovací zásoby, a tím snižovat i vlastní náklady. Dodavatelé mají povinnost poskytovat svým zákazníkům informace o společnosti. Tyto informace se nejčastěji nacházejí v rozvaze společnosti. Pokud zákazníci chtějí dané informace získat, je tato skutečnost zahrnuta do obchodní smlouvy (VOCHOZKA, 2011, s. 10).

## **2.2 Výkonnost podniku**

Výkonnost činností společnosti se určuje od míry využití konkurenční výhody. V dnešní době dochází k rychlým a razantním změnám v podnikatelském prostředí a pro společnost je velmi náročné udržet konkurenční výhodu dlouhodobě. Společnosti musí pružně reagovat na změny, průběžně musí vyhodnocovat svoji úroveň výkonnosti a také musí usilovat o její trvalé zvyšování (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2009, s. 13).



Co pro společnost znamená výkonnost? Při hodnocení výkonnosti společnosti záleží na úhlu pohledu a míře zainteresovanosti jednotlivých hodnoticích stran. Vlastník ji hodnotí podle svých vlastních očekávání a návratnosti kapitálu, zákazník dle jeho míry uspokojení z výrobku či služby, dodavatelé, banky a stát podle schopnosti společnosti platit své závazky. Zaměstnanci výkonnost společnosti hodnotí dle výšky mzdy a úrovně pracovních podmínek (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2009, s. 13).

### **2.2.1 Klasické přístupy k měření výkonnosti podniku**

Většina manažerů v České republice k hodnocení výkonnosti svých podniků využívá zejména finanční ukazatele (BARTOŠ a SOLAŘ, 2006, s. 11).

Mezi klasické přístupy jsou řazeny především ukazatele absolutní hodnoty zisku, to je výsledku hospodaření, cash flow a ukazatele rentability (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2009, s. 20).

Finanční ukazatele jsou nedílnou součástí hodnocení výkonnosti. Manažerům říkají, zda podnik vytváří hodnoty, anebo lze za jejich pomoci navrhnout opatření k další produkci. Hlavní nedostatek těchto ukazatelů je to, že odráží informace, které plynou z rozhodnutí v minulých letech. Systémy na měření výkonnosti podniku prošly celou řadou vývoje a zdokonalování a byly doplněny o řadu nefinančních ukazatelů (BARTOŠ a SOLAŘ, 2006, s. 13).

### **2.2.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti podniku**

Moderní přístupy jsou zaměřeny na nefinanční ukazatele hodnocení výkonnosti podniku. Moderní ukazatele by měly splňovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií a vazba by měla být prokazatelná statistickými výpočty. Ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci vazeb na úroveň managementu a podporovat řízení hodnoty. Mezi nejvyužívanější ukazatele jsou řazeny Balanced Scorecard (BSC), Benchmarking, EFQM Model Excellence, Ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) a Six Sigma (PAVELKOVÁ a KNÁPKOVÁ, 2009, s. 20).

## **2.3 Strategická analýza**

Tato kapitola se bude zabývat externí a vnitropodnikovou analýzou, která má za cíl posoudit současný stav společnosti a jejího podnikatelského okolí. Pozornost se musí zaměřit jak na současný stav, tak na pravděpodobný vývoj a vliv těchto změn. Analyzují se externí a interní činnosti, politické, ekonomické a technologické vlivy. Zanalyzují se vnitropodnikové procesy, faktory finanční a rozpočtové. Velmi důležitou skupinou v rámci strategické analýzy je konkurence, jak stávající, tak potenciální (NEUMAIEROVÁ, 2005, s. 181).

### **2.3.1 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti sil se zabývá analýzou tržního prostředí, ve kterém se společnost na trhu pohybuje. V rámci modelu se identifikuje pět hlavních sil:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků,
- rivalita konkurentů v rámci segmentu,
- vyjednávací síla odběratelů (NEUMAIEROVÁ, 2005, s. 181).

Model se zaměřuje na možný růst do budoucna a dlouhodobou ziskovost tržního segmentu. Každá společnost musí zvážit vlivy a sílu vytyčených skupin (NEUMAIEROVÁ, 2005, s. 181).

### **2.3.2 SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza se zaměřuje převážně na budoucí vývoj vnějšího okolí, které znamená hrozbu či příležitost pro společnost. Dle zaměření analýzy slovo SLEPTE vychází z prvních písmen oblastí, kterými se zabývá:

- Social – společenské a demografické faktory,
- Legal – právní faktory,
- Economic – ekonomické faktory,
- Political – politické faktory,

- Technological – technologické faktory,
- Ecological – ekologické faktory (HANZELKOVÁ, KEŘKOVCKÝ, MATHAUSER, VALSA, 2013, s. 43–44).

Předmětem vnější analýzy společnosti je převážně trh zboží a služeb, na kterém se pohybuje. Dále je nutné se zaměřit na trh práce, protože lidské zdroje jsou pro každou společnost velmi klíčové (HANZELKOVÁ, KEŘKOVCKÝ, MATHAUSER, VALSA, 2013, s. 44).

## 2.4 Analýza z hlediska výkonnosti

V literatuře se nachází mnoho definic, které popisují finanční analýzu. Zde je uvedena definice pana Jaroslava Sedláčka (2007, s. 3), kterou zmiňuje v knize Finanční analýza podniku: *„finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, představují podklad pro rozhodování jeho managementu“*. Finanční analýza je metoda hodnocení hospodaření společnosti (SEDLÁČEK, 2009, s. 3).

Finanční analýza představuje rozbor dat, která pochází především z účetních výkazů – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow. Tato analýza zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídá budoucí finanční situaci společnosti (RŮČKOVÁ, 20015, s. 9).

Jednotlivé kroky finanční analýzy lze shrnout do následujících bodů:

- výběr a příprava dat a výběr vhodných finančních metod,
- provedení výpočtů dle zvolených metod,
- analýza výpočtů – rámcová a podrobnější,
- hloubková analýza příčin jevů,
- návrhy na zlepšení a opatření, zhodnocení rizik a předností (SŮVOVÁ, 1999, s. 17).

### 2.4.1 SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejvíce využívaných metod. Metodu vytvořil Albert Humphrey, který ji prvně nazval SOFT analýza a později předělal na SWOT analýzu. Pojmenování vychází z počátečních písmen anglických názvů: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby (GRASSEOVÁ, DUBEC a ŘEHÁK, 2012, s. 295–296).

V knize Analýza podniku v rukou manažera, kterou napsala paní Grasseová (2012, s. 296), se píše: „*SWOT analýza je strategická analýza výchozího stavu společnosti nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií*“.

SWOT analýza se zaměřuje na to, zda zdroje a možnosti společnosti odpovídají působení vnějšího prostředí společnosti. Zdroje, jež má k dispozici prověřuje. V rámci analýzy vnějšího prostředí se práce zabývá existujícími hrozbami a příležitostmi, kterým společnost čelí. Faktory, které společnost ovlivňují z vnějšího prostředí, jsou: politika národních a nadnárodních institucí, vývoj obecných ekonomických podmínek, sociálně-kulturní faktory, technologický vývoj, legislativa a ekologické prostředí (GRASSEOVÁ, DUBEC a ŘEHÁK, 2012, s. 296).

Jestliže je SWOT analýza kvalitně zpracovaná, definuje pozici společnosti pro další strategické rozvoje. Před samotnou realizací SWOT analýzy je dobré si stanovit využití výsledků. Běžně se využívá jako podklad pro definování vize, formulování strategických cílů a identifikaci kritických oblastí (GRASSEOVÁ, DUBEC a ŘEHÁK, 2012, s. 96–297).

Výsledná SWOT analýza bývá zpracována ve formě matice, která vyjadřuje základní vazby (GRASSEOVÁ, DUBEC a ŘEHÁK, 2012, s. 299).

Tak jako každá analýza, tak i SWOT má několik kroků, jimiž se řídí:

1. příprava na provedení SWOT analýzy,
2. identifikace a hodnocení silných a slabých stránek, jedná se o vnitřní analýzu,
3. identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb, jedná se o vnější analýzu,
4. tvorba matice SWOT (GRASSEOVÁ, DUBEC a ŘEHÁK, 2012, s. 301).

## 2.5 Metody hodnocení výkonnosti společnosti

Tato část diplomové práce se bude zabývat metodami hodnocení výkonnosti společnosti. Pro účely práce byly vybrány Benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM, SIX SIGMA, přičemž největší prostor bude věnován Balanced Scorecard – jeho vymezení a implementaci.

### 2.5.1 Benchmarking

Benchmarking je metoda, která je nejčastěji doporučována pro měření výkonnosti konkurence. U prvotního zrodu benchmarkingu stála společnost Xerox. Je mnoho definic, pro účely této práce byla vybrána definice z knihy Měření v systémech managementu jakosti, kterou napsal pan Jaroslav Nenadál (2004, s. 132) „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byly uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit*“. Z této definice vyplývá, že se nesmí brát jako nahodilý proces, ale za trvalou součást strategického managementu. Právý smysl benchmarkingu je nalézt inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování, tzv. nástroj učení se (NENADÁL, 2004, s. 132).

Všechny typy a formy benchmarkingu vycházejí ze společného základu, a to jestliže se chce ve vlastním prostředí zlepšovat, je třeba se učit od někoho, kdo má pozitivní zkušenosti ve zkoumané oblasti (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 7).

#### Druhy benchmarkingu

V praxi existuje několik typů benchmarkingu:

- *Výkonný benchmarking* se orientuje na přímé srovnávání a měření výkonnostních parametrů výrobků či služeb. Například se může jednat o výkon motoru, pracovníka či konkurentů na trhu. Díky provedení benchmarkingu tohoto typu mají společnosti možnost poznat svou relativní výkonnost (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 21).

- *Funkcionální benchmarking*, v rámci tohoto typu je srovnáno několik určitých funkcí společnosti. Nejvíce je využíván v oblasti služeb a v neziskovém sektoru (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 22).
- *Procesní benchmarking* se orientuje na porovnávání a měření konkrétního procesu společnosti. Při tvoření tohoto typu benchmarkingu se vybírají společnosti, které mají podobné procesy, i když se nemusí jednat o přímého konkurenta dané společnosti (NENADÁL, 2004, s. 133).
- *Interní benchmarking* je realizován v rámci jedné společnosti mezi jednotlivými organizačními jednotkami – divizemi, fakultami, provozními jednotkami obchodních řetězců, které se zaměřují na stejné produkty či služby. Hlavní cíl, jenž musí splnit, je nalezení dočasného nejlepšího řešení. Princip interního benchmarkingu stojí na ochotě poznat nejlepší praxi vlastní společnosti. Omezením se stává získávání potřebných informací. Výhodou je malá časová náročnost (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 24–25).
- *Externí benchmarking* je nejspíše jediný typ benchmarkingu, který mohou využívat malé a střední organizace. Vyhledání vhodného partnera je někdy obtížné, je prováděna analýza společností, které jsou považovány za špičky. V rámci tohoto benchmarkingu se lze učit od těch nejlepších v daném oboru. Základní nevýhodou je zdlouhavý proces (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 25).

Jak bylo zmíněno v úvodu, prvotní model benchmarkingu představila společnost Xerox, která byla zároveň jejím průkopníkem. Tato společnost definovala základní fáze benchmarkingu ve čtyřech krocích:

- 1) Plánování – v této fázi se společnost zaměřuje na výběr alespoň jednoho partnerského subjektu, u něhož panuje přesvědčení, že se společnost od něho může v něčem inspirovat. Navrhne se optimální metoda sběru dat. Tento krok je zakončen samotným sběrem dat, dle vytyčených metod (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 28–29).
- 2) Analytika – zde dochází k vyhodnocování dat a zaměření se na návrh oblastí a cílů pro vlastní zlepšení (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 28–29).

- 3) Integrace – získané informace, které jsou seříděny z předchozího kroku, jsou předání vedení, jež projedná zjištění a následně formuluje cíle pro zlepšení (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 28–29).
- 4) Realizace – jedná se o poslední krok, který je spojen s realizací návrhů plynulého zlepšování (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011, s. 28–29).

### **2.5.2 EFQM Model Excellence**

Tento model hodnotí konkurenceschopnost společností. V rámci Evropy hraje dominantní roli model vytvořený v roce 1991 Evropskou nadací pro management jakosti (European Foundation for Quality Management). Do roku 1999 byl znám pod názvem Evropský model TQM, z něho vychází nynější model EFQM Model Excellence. Tento model aplikuje základní principy, které pochází z TQM, a dnes se řadí mezi nejnáročnější, na druhou stranu se jedná o dokonalý metodický materiál k rozvoji systému managementu (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 141).

Logika modelu je jednoduchá, vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků je dosaženo pouze tehdy, když je dosaženo maxima externích zákazníků, maxima vlastních zaměstnanců a je respektováno podnikatelské okolí (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 143).

Model excellence se skládá z devíti kritérií, která jsou dále členěna na jednotlivá subkritéria, jichž je celkem 32. Následně je každé subkritérium rozděleno na jednotlivé otázky (oblasti) zaměření. Procenta či body u jednotlivých kritérií definují jejich váhu (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 240).

Prvních pět z devíti kritérií doporučuje, jak by mělo být ve společnosti postupováno. Jakých nástrojů, metod a přístupů společnost využívá k maximalizaci svých výsledků. Další skupinou jsou výsledková kritéria, ukazující co už společnost dokázala ve svých významných oblastech (NENADÁL, 2004, s. 41).

Nyní budou popsána hlavní kritéria:

- Vedení – kritérium se zaměřuje na vedení společnosti, jak rozvíjejí a naplňují vize organizace. Sledují, jak se angažuje vedení na rozvoji systému společnosti, a sledují rozvoj vztahů s důležitými dodavateli a zaměstnanci. V oblasti vedení je dalších 5 subkritérií:
  - realizace poslání, vize a hodnoty manažerů,
  - angažovanost manažerů do procesu zlepšování systému managementu,
  - angažovanost řídicích pracovníků ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti,
  - řídicí pracovníci motivují, podporují a odměňují zaměstnance společnosti,
  - sleduje, jak vedoucí pracovníci identifikují a prosazují změny (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 242).
- Politika a strategie – zaměřuje se na to, jak společnost realizuje své vize pomocí srozumitelně formulované strategie. Vychází z naplňování zájmů a požadavků zúčastněných stran. Toto kritérium se skládá z dalších 4 dílčích subkritérií:
  - politika a strategie vychází ze současných i budoucích potřeb a očekávání zúčastněných stran,
  - politika a strategie je založena na informacích získaných z poměrování výkonnosti, průzkumů a učení se,
  - politika a strategie společnosti je rozvíjena, přezkoumávána a aktualizována,
  - politika a strategie je využívána ve všech procesech, především klíčových (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 243–244).
- Lidské zdroje – zabývají se řízením a rozvojem lidských zdrojů. Především rozšiřují potencionál zaměstnanců, motivují k týmové práci, ke komunikaci, k odměňování, uznávání a péči. V této oblasti se nachází dalších 5 dílčích kritérií:
  - plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů,
  - znalosti a kompetence zaměstnanců jsou identifikovány, udržovány a rozvíjeny,
  - pracovníci společnosti jsou zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci a odpovědnost,
  - zaměstnanci a společnosti spolu komunikují a vedou dialogy,



- zaměstnanci jsou odměňováni a veřejně odměňováni (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 244–245).
- Zdroje a partnerství – vztahují se k plánování a řízení vnějších vztahů postavených na principu partnerství ve společnosti. V rámci naplňování strategie a cílů rozvíjí své vnitřní materiálové, hmotné, finanční a informační zdroje. Do dalších kritérií spadá:
  - řízení externích partnerských vztahů,
  - řízení finančních zdrojů společnosti,
  - pečování o budovy, zařízení a materiály,
  - řízení technologií,
  - řízení informací a znalostí (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 245–246).
- Procesy – objektem hodnocení jsou návrhy, řízení, udržování a zlepšování procesů, které jsou potřebné k naplňování cílů a strategie, uspokojování zákazníků a dalších zúčastněných stran. Dále vedou ke zvyšování hodnoty produktů a dalšího zlepšování. Mezi dílčí kritéria se řadí:
  - systematické řízení a navrhování procesů,
  - inovace a zdokonalování procesů dle potřeb zákazníků pro jejich plné uspokojení,
  - výrobky a služby společnosti jsou navrhovány a zdokonalovány s ohledem na potřeby zákazníků,
  - realizace výrobků a služeb, dodávání servisu,
  - řízení a zdokonalování zákaznických vztahů (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 246–247).
- Výsledky vzhledem k zákazníkům – jedná se o hodnocení toho, co společnost dosáhla s ohledem na potřeby a očekávání externích zákazníků, výsledky se také zaměřují na loajalitu zákazníků a image společnosti. V této oblasti jsou dvě subkritéria:
  - zákaznické vnímání společnosti (image, výrobky a služby, prodej, servis a loajalita),

- další interní ukazatele, které slouží k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 247–248).
- Výsledky vzhledem k zaměstnancům – výsledky v rámci tohoto kritéria jsou závislé na zvládnutí procesů, které byly identifikovány výše, viz kritérium 3. Kritérium se zaměřuje na to, čeho bylo dosaženo při zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Zde jsou další 2 subkritéria:
  - vnímání zaměstnanců z hlediska oblasti motivace a spokojenosti,
  - interní ukazatele výkonnosti měřící úspěchy v předávání kompetencí a angažovanosti (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 248).
- Výsledky vzhledem ke společnosti – vychází z principu TQM, který se podílí na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrnosti k životnímu prostředí, komunikaci a sdílení informací a výsledích společnosti s okolím. Dělí se na dvě dílčí kritéria:
  - měřítko toho, jak společnost do své činnosti zahrnuje chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech, zlepšování životního prostředí,
  - interní ukazatele výkonnosti, vývoj změn zaměstnanosti, spolupráce s úřady v oblasti certifikace zahraničního obchodu (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 248–249).
- Klíčové výsledky – jedná se o završení všech aktivit a procesů ve společnosti, která hodnotí výsledky v oblasti své politiky a strategie. V rámci tohoto kritéria se evidují dvě subkritéria:
  - klíčové výsledky,
  - klíčové ukazatel výkonnosti (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 249).

### 2.5.3 SIX SIGMA

Model Six Sigma je manažerský koncept pro analýzu kvalitativních problémů, které jsou na základě statistických metod odstraňovány. V tomto modelu se dále využívají běžné nástroje řízení. Záměrem je zvýšení užitku pro zákazníka a zlepšení výsledků společnosti (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 205).

Pozitivní vliv modelu se odráží v kvalitě, času a nákladech. Vede ke stálému zlepšování produktů a procesů. Celý systém modelu se zaměřuje na požadavky zákazníka, měří mezery ve výkonnosti, analyzuje příčiny a zavádí změny (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 205).

Model Six Sigma je určen ke zlepšování a má za úkol motivovat k výkonům. Teorie ukazuje, že stanovení cílů vyžaduje úvahy o chování, které ale představují technický problém a cíle jsou obtížně stanovovány. Když je cíl vnímán jako příliš obtížný pro společnost, má za následek nižší úroveň závazků, což snižuje výkon (LINDERAM, ZAHEER, SCHOEDER, CHOO, 2003, online).

## **2.6 BSC**

Model Balance Scorecard je především koncepce pro strategie a vize, které již ve společnosti existují a realizují se. Rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli stanovují čtyři perspektivy tohoto modelu, mezi ně patří: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu (KAPLAN, NORTON, 2005, s. 32–33).

Měřítka finanční BSC doplňují měřítka výkonnosti z minulosti o měřítka budoucí výkonnosti. Jednotlivé cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie společnosti. Jednotlivá měřítka finanční a nefinanční jsou zakomponována v informačním systému (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 194).

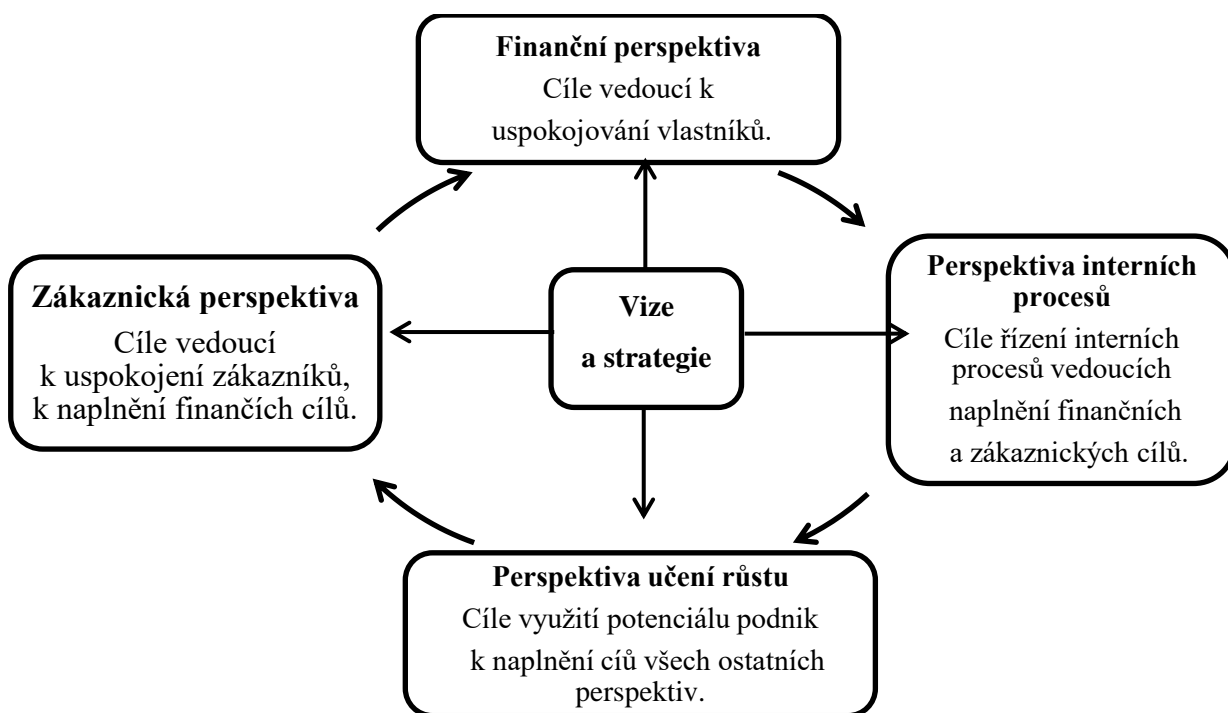
Dle pana Roberta S. Kaplana (2010, online) je model BSC nástroj pro měření výkonnosti ve společnosti, ve které nehmotný charakter aktiv hrál hlavní roli při tvorbě hodnot. Také sděluje, že když se může změřit a vyjádřit v číslech to, o čem se mluví, může se to rovněž zlepšit. V opačném případě jsou znalosti nedostatečné a nevyhovující.

Koncept BSC je využíván jako manažerský systém, jenž zahrnuje finanční a nefinanční hlediska. Celkový systém BSC je více než jen taktickým či operačním systémem.

Do tvorby a dodržování je zapojen každý člen společnosti. Zaměstnanci v prvních liniích musí chápat finanční důsledky svých rozhodnutí. Top management musí rozumět hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční prospěch. Celková měřítko modelu představují rovnováhu mezi vnějšími měřítky (pro akcionáře a zákazníky) a vnitřními měřítky. Měřicí vlastnosti modelu lze využít k realizaci kritických manažerských procesů:

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do vytyčených cílů,
2. ke komunikaci a spojení strategických plánů s měřítky,
3. k plánování a stanovování cílů, sladění strategických iniciativ,
4. k vylepšení strategické zpětné vazby a procesu učení se (KAPLAN, NORTON, 2005, s. 21).

Na následujícím obrázku je znázorněn vztah mezi jednotlivými perspektivami, které jsou propojeny s vizí a strategiemi společnosti.



**Obrázek 1: Perspektivy modelu BSC**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 195)

V následující části jsou probrány jednotlivé perspektivy v modelu BSC. Jednotlivé perspektivy by se měly vzájemně doplňovat, jelikož všechny jsou nasměrovány k dosažení integrované strategie společnosti (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 33).

### **2.6.1 Finanční perspektiva**

Finanční měřítka jsou v rámci modelu BSC zachována, neboť jsou důležitá při sumarizaci měřitelných ekonomických důsledků. Jednotlivé ukazatele ukazují, kdy zavádění a realizace strategie vedou ke zlepšení. Finanční cíle jsou zaměřeny převážně na ziskovost, rentabilitu či ekonomickou přidanou hodnotu (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 33).

#### **Metody finanční analýzy**

Metody finanční analýzy jsou dvojí, a to elementární (jedná se o základní metody) a vyšší modely finanční analýzy. Podle účelu použití a podle využitých dat se rozlišují:

1. analýza absolutních dat,
  - analýza trendů (horizontální analýza),
  - procentní rozbor (vertikální analýza),
2. analýza rozdílových ukazatelů,
3. analýza poměrových ukazatelů,
  - rentability,
  - aktivity,
  - zadluženosti a finanční struktury,
  - likvidity,
  - kapitálového trhu,
  - provozní činnosti,
  - cash flow,
4. analýza soustav ukazatelů,
  - pyramidové rozklady,
  - komparativně analytické metody,
  - matematicko-statistické metody,
  - kombinace metod (SŮVOVÁ, 1999, s. 77).

#### **Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele patří k nejčastěji používaným v rámci hodnocení společnosti. Tato analýza vychází ze základních účetních výkazů. Kvůli veřejnému přístupu ji často využívají i externí finanční analytici. Propočet je spočítán jako poměr jedné nebo

několika účetních položek výkazů k jiné položce nebo jejich součtu. Poměrové ukazatele lze členit z hlediska výkazů, ze kterých je čerpáno: ukazatele struktury majetku a kapitálu, ukazatele tvorby výsledku hospodaření, ukazatele na bázi peněžních toků (RŮČKOVÁ, 2015, s. 53).

#### **A) Ukazatele rentability**

V praxi se jedná o nejsledovanější skupinu ukazatelů, protože informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem do společnosti. Při výpočtu se poměruje dosažený zisk za jednotlivá účetní období s výší zdrojů společnosti, kterých bylo užito k jeho dosažení (KISLINGEROVÁ, 2008, s. 29).

Za výsledek hospodaření lze dosazovat různé jeho modifikace:

- EBITDA – jedná se o zisk před úroky, odpisy a zdaněním,
- EBIT – zisk před úroky a zdaněním,
- EAT – zisk po zdanění,
- zisk po zdanění, k němuž se přičítají úroky po zdanění,
- EAC – zisk, který je určen pro běžné akcionáře (SŮVOVÁ, 1999, s. 82).

#### *Rentabilita celkových aktiv*

Tento ukazatel porovnává společností dosažený zisk s celkovými aktivy, která byla investována k jeho dosažení (WAGNER, 2009, s. 172).

Vyjadřuje návratnost kapitálu vloženého ve formě aktiv do společnosti. Jinak řečeno se jedná o výdělečnou schopnost kapitálu (MARINIČ, 2008, s. 72).

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}}$$

#### **Rovnice 1: Rentabilita aktivy**

(Zdroj: WAGNER, 2009, s. 172)

#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

ROE sleduje efektivnost reprodukce kapitálu, jenž byl vložen vlastníky. Vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu (SCHOLLEROVÁ, 2017, s. 177).

V čitateli se nejčastěji vyjadřuje čistý zisk po zdanění (EAT), ve jmenovateli se společnost musí rozhodnout, jaké fondy bude zahrnovat. Jestliže chce přilákat investora, musí to být pro něj atraktivní. Výsledek tohoto ukazatele by měl být vyšší než úroky, které investor obdrží z jiného způsobu investování (SEDLÁČEK, 2009, s. 57).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

**Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu**

(Zdroj: SEDLÁČEK, 2009, s. 57)

*Rentabilita tržeb*

Pro společnost je tento ukazatel důležitý z hlediska efektivnosti. V praxi se využívá několik modifikací, v čitateli může být použit jak čistý zisk (EAT), tak EBIT. Jmenovatel může obsahovat tržby nebo výnosy (VOCHOZKA, 2011, s. 23).

Tento ukazatel slouží k vyjádření ziskové marže. V jednotlivých odvětvích se v závislosti na charakteru poskytovaných produktů či služeb liší. Je ale nutné jej posuzovat ve vztahu k obratu aktiv. Zisková marže a obrat aktiv mají tendenci se chovat v opačném směru. Ukazatel určuje, jak velká část v korunách čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 100).

$$ROS = \frac{hospodářský\ výsledek}{tržby}$$

**Rovnice 3: Rentabilita tržeb**

(Zdroj: RŮČKOVÁ, 2008, s. 26)

*Rentabilita vloženého kapitálu*

Tomuto ukazateli se v praxi také říká ukazatel míry zisku. Jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů, který se využívá při hodnocení společnosti. Vyjadřuje vztah působení celkového kapitálu vloženého do společnosti. Není závislý na zdroji, z něhož finance pochází (SEDLÁČEK, 2009, s. 56).

$$ROI = \frac{výsledek\ hospodaření}{celkový\ kapitál}$$

**Rovnice 4: Rentabilita vloženého kapitálu**

(Zdroj: MRKVIČKA a KOLÁŘ, 2006, s. 137)

**B) Ukazatele likvidity**

Likvidita vyjadřuje vlastnost určité složky se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Likvidita v podání společnosti znamená schopnost hradit včas své platební závazky (RŮČKOVÁ, 2015, s. 54).

Dle paní Dany Kovanicové a pana Pavla Kovanice (1995, s. 292) z knihy Poklady skryté v účetnictví se jedná o vztah podmíněnosti likvidity a solventnosti: „*podmínkou solventnosti je, aby měla společnost část majetku vázanou ve formě, jíž může platit – tedy ve formě peněz. Jinými slovy – podmínkou solventnosti je likvidita, okamžitá platební schopnost*“.

Při výpočtu likvidity se vychází z oběžného majetku, jenž je uspořádán dle likvidity, a to od nejméně po nejvíce likvidní položky (VOCHOZKA, 2011, s. 26).

#### *Běžná likvidita*

V rámci běžné likvidity se měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost. Citlivost tohoto ukazatele je ve struktuře a oceňování zásob a pohledávek (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 104).

Optimální velikost tohoto ukazatele je v rozmezí 2–3. Pro společnost jsou z hlediska finančního zdraví hodnoty menší než 1 nepřipustné (BARTOŠ, 2016).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry}}$$

**Rovnice 5: Běžná likvidita**  
(Zdroj: RŮČKOVÁ, 2008, s. 49)

#### *Pohotová likvidita*

Pohotová likvidita vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, a to zásoby. Jedná se o suroviny, materiál, polotovary, nedokončenou výrobu a hotové výrobky, tyto položky se vylučují z běžné likvidity. Ukazatel by měl nabývat hodnot od 1 do 1,5 (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 105).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Rovnice 6: Pohotová likvidita**  
(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

#### *Okamžitá likvidita*



Tento ukazatel je rovněž nazýván jako peněžní likvidita a je také nejpřísnějším z popsaných ukazatelů likvidity. Při výpočtu je do čitatele zahrnován pouze finanční majetek poměřovaný s krátkodobými závazky. Ukazatel by měl dosahovat hodnot od 0,2 do 0,5, jestliže ukazatel dosahuje vyšších hodnot, je to chápáno jako špatné hospodaření s majetkem (KUBÍČKOVÁ a JINDŘICHOVSKÁ, 2015, s. 134–135).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bank. úvěry}}$$

**Rovnice 7: Okamžitá likvidita**  
(Zdroj: RŮČKOVÁ, 2008, s. 49)

### C) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování společnosti. V reálné ekonomice nepřipadá v úvahu, že by společnost veškeré investice financovala z vlastních zdrojů. Využívání výhradně vlastních zdrojů sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Hlavním cílem analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem (RŮČKOVÁ, 2012, s. 127).

#### *Celková zadluženost*

Jedná se o základní ukazatel, který vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům. Také se tomuto ukazateli říká věřitelské riziko. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pro věřitele více rizikovější (RŮČKOVÁ, 2012, 127).

Výsledná hodnota zadluženosti by neměla přesahovat 50 %, respektování tzv. zlatého bilančního pravidla. Jestliže ukazatel přesahuje 50 %, věřitelé váhají s poskytnutím dalšího úvěru (KUBÍČKOVÁ a JINDŘICHOVSKÁ, 2015, s. 142–143).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Rovnice 8: Celková zadluženost**  
(Zdroj: KUBÍČKOVÁ a JINDŘICHOVSKÁ, 2015, s. 142)

#### *Koeficient samofinancování*

Vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky, říká, jak je velký bezpečnostní polštář pro věřitele. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti, součet ukazatele zadluženosti a koeficientu samofinancování musí dát 100 % (RŮČKOVÁ, 2012, s. 127–128).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Rovnice 9: Koeficient samofinancování**

(Zdroj: KUBÍČKOVÁ a JIDŘICHOVSKÁ, 2015, s. 143)

*Úrokové krytí*

Výpočet tohoto ukazatele je poměr zisku před úroky a zdaněním k nákladovým úrokům. Říká, kolikrát je podnik schopen krýt nákladové úroky z cizího kapitálu po zaplacení nákladů souvisejících s produktivní činností (SCHOLLEROVÁ, 2017, 183).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

**Rovnice 10: Úrokové krytí**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

*Doba splácení dluhů*

Tento ukazatel vyjadřuje, po kolika letech fungování by společnost byla schopna uhradit veškeré své dluhy. Samozřejmě při současné výkonnosti (BARTOŠ, 2016).

Přijatelná výše výsledku je do 3,5 roku. Na druhou stranu hodnota by neměla být nižší než 1, jelikož se jedná o dlouhodobé závazky, které mají splatnost delší než 1 rok (KUBÍČKOVÁ a JINDŘICHOVSKÁ, 2015, s. 148).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}} \\ (\text{potenciální disp. cash flow})$$

**Rovnice 11: Doba splácení dluhů**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

*Dlouhodobé krytí stálých aktiv*

Ukazatel vyjadřuje podíl dlouhodobých zdrojů na celkových aktivech společnosti. Výsledné hodnoty ukazatele by měly být větší než 1. Dle zásady správného financování by každá společnost měla krýt dlouhodobý majetek dlouhodobým kapitálem, který by měl být tak velký, aby umožňoval nejen financování stálých aktiv (FINANALYSIS, 2019, online).

$$\text{Dlouhodobé krytí aktiv} = \frac{\text{vl. kapitál} + \text{dl. cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Rovnice 12: Dlouhodobé krytí aktiv**

(Zdroj: SEDLÁČEK, 2009, s. 65)

**D) Ukazatele aktivity**

Těmto ukazatelům se také říká ukazatele obratovosti, protože zachycují vzdálenost kapitálu v jednotlivých formách aktiv. Zachycují provozní cyklus společnosti. Hodnoty se liší dle délky provozního cyklu a způsobu řízení. Ukazatele aktivity vyjadřují:

- rychlost obratu (počet obrátek za daný časový interval),
- dobu obratu (doba, po kterou jsou aktiva vázána v určité formě vyjádřené obvykle v letech nebo dnech) (SŮVOVÁ, 1999, s. 100).

*Obrat celkových aktiv*

Jedná se o komplexní ukazatel měřící efektivnost využívání celkových aktiv. Výpočet udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Obrat aktiv by měl být minimálně 1, ovšem ale záleží na odvětví sledované společnosti (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 108).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Rovnice 13: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: MÁČE, 2006, s. 36)

*Obrat stálých aktiv*

Tento ukazatel je odvozen od předchozího. Měří efektivnost využívání dlouhodobého majetku ve společnosti a udává, kolikrát za rok se majetek obrátí v tržby. Tvoří významnou část v podkladech pro rozhodování o nových investicích (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 108).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

**Rovnice 14: Obrat stálých aktiv**

(Zdroj: SEDLÁČEK, 2009, s. 36)

*Obrat zásob*

Udává, kolikrát je každá položka zásob společnosti v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna. Říká, kolik dní uplyne mezi nákupem zásob a prodejem hotového výrobku.

Společnost by měla usilovat o snižování tohoto ukazatele a porovnávat ho s oborovým průměrem (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 108–109).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Rovnice 15: Obrat zásob**

(Zdroj: SEDLÁČEK, 2009, s. 62)

*Doba obratu (obchodních) pohledávek*

Jedná se o takzvanou dobu inkasa, udává, kolik dní uplyne od doby vystavení faktury odběratelům až po její zaplacení, tedy přijetí peněžních prostředků. Společnost se snaží tyto doby snižovat, ale musí brát v úvahu velikost společnosti a zvyklosti dané země (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 109).

Dva způsoby výpočtu:

$$\text{Obrat obchodních pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

**Rovnice 16: Obrat obchodních pohledávek**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

$$\text{Obrat obchodních pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky} \times 360}{\text{tržby}}$$

**Rovnice 17: Obrat obchodních pohledávek**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

*Doba obratu závazků*

V rámci tohoto ukazatele jsou ve jmenovateli uvedeny denní tržby, které plynou z prodeje zboží či služeb. Výsledky ukazatele udávají dobu ve dnech, kdy společnost nemá uhrazeny své závazky a využívá bezplatný obchodní úvěr (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 109).

Dva způsoby výpočtu:

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby}}$$

**Rovnice 18: Obrat závazků**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům} * 360}{\text{tržby}}$$

**Rovnice 19: Obrat závazků**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

*Doba obratu zásob*

Udává průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány ve společnosti do doby jejich spotřeby. Jestliže se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu snižuje, pak je situace pro společnost příznivá (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 109).

Dva způsoby výpočtu:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

**Rovnice 20: Obrat zásob**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}}$$

**Rovnice 21: Obrat zásob**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

**E) Provozní ukazatele**

Tyto ukazatele jsou zaměřeny na vnitřní fungování společnosti. Zkoumají analýzu vývoje základních aktivit. Hlavní zdroj, o který se opírají, jsou tokové veličiny, především náklady. Tato analýza má za následek lepší hospodárnost s jednotlivými náklady (SEDLÁČEK, 2009, s. 71).

*Mzdová produktivita*

Ukazatel říká, jak velká procentuální část tržeb je přiřazena mzdovým nákladům. Dobrymi výsledky pro společnost je rostoucí trend ukazatele (ANALYZUJAPROVED, 2010, online).

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}} \text{ nebo } \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdy}}$$

**Rovnice 22: Mzdová produktivita**

(Zdroj: SEDLÁČEK, 2009, s. 71)

*Nákladovost výnosů (tržeb)*

Tento ukazatel se zaměřuje na celkové zatížení společnosti náklady, výsledná hodnota by měla mít klesající trend (SEDLÁČEK, 2009, s. 71).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

**Rovnice 23: Nákladovost výnosů**

(Zdroj: SEDLÁČEK, 2009, s. 71)

*Materiálová náročnost výnosů*

Zaznamenává, jak jsou výnosy ve společnosti zatíženy spotřebovaným materiálem a energií (SEDLÁČEK, 2009, s. 71).

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

**Rovnice 24: Materiálová náročnost výnosů**

(Zdroj: SEDLÁČEK, 2009, s. 71)

## **F) Ukazatele produktivity práce**

Ukazatele produktivity práce se zaměřují na výkonnost společnosti ve vztahu k zaměstnancům. Jestliže není v účetní závěrce uveden počet zaměstnanců a nedá se tento údaj zjistit, lze dosadit mzdové náklady na zaměstnance (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 186).

*Produktivita z přidané hodnoty*

Sleduje, jak velká je přidaná hodnota na jednoho zaměstnance společnosti. Může být porovnávána s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka. Čím je produktivita větší a průměrná mzda menší, tím větší efekt má společnost ze zaměstnanců (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 186).

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

**Rovnice 25: Produktivita z přidané hodnoty**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

*Produktivita z výkonů*

Uvádí, jak vysoké byly výkony na zaměstnance za zvolený časový interval. Výsledky ukazatele jsou v korunách (ANALYZUJAPROVED, 2010, online).

$$\text{Produktivita z výkonů} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

**Rovnice 26: Produktivita z výkonů**

(Zdroj: BARTOŠ, 2016)

*Produktivita z tržeb*

Vyjadřuje, jaký objem tržeb připadne na jednoho zaměstnance firmy ANALYZUJAPROVED, 2010, online).

$$\text{Produktivita z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

**Rovnice 27: Produktivita z tržeb**

(Zdroj: ANALYZUJAPROVED, 2010, online)

**Ekonomická přidaná hodnota – EVA**

Tato metoda byla objasněna roku 1990 ve společnosti Stern Stewart společně s vazbou na přidanou hodnotu trhem. Hlavním cílem tohoto ukazatele je maximalizace ekonomického zisku. Ekonomický zisk se vypočítá jako rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady. Do ekonomických nákladů se zahrnují účetní a oportunitní (náklady ušlých příležitostí) (VOCHOZKA, 2011, s. 120).

Výsledná hodnota ukazatele EVA by měla mít kladnou hodnotu, při níž pak vzniká nová přidaná hodnota, jež zvyšuje původní. Společnosti, které působí již dlouhodobě v jednom oboru podnikání, dosahují hodnot 0, a to z důvodu působení konkurence a vyrovňování podmínek v daném oboru (VOCHOZKA, 2011, s. 125).

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

**Rovnice 28: EVA**

(Zdroj: VOCHOZKA, 2011, s. 120)

Kde: NOPAT čistý zisk z provozní činnosti po zdanění,

C celkový investovaný kapitál,

WACC průměrné vážené náklady kapitálu (VOCHOZKA, 2011, s. 120).

Pro výpočet se využívá tzv. NOPATu obsahující výsledek hospodaření z hlavní činnosti, zisky či ztráty z prodeje dlouhodobého majetku a zásob z mimořádné činnosti. Do NOPATu se dále zahrnují zisk či ztráta z finanční činnosti, ostatní náklady a výnosy, které jsou z účetního pohledu zahrnuty do provozních, ale charakter mají mimořádný

či nesouvisí s vykonávanou činností. NOPAT spočítáme jako:  $EBIT \times (1-t)$  (VOCHOZKA, 2011, s. 121).

Průměrné vážené náklady (WACC) jsou náklady na investovaný dlouhodobý kapitál, jeho velikost se odvíjí od způsobu užití vlastních zdrojů a na zdroji pořízení. Při efektivním využívání vlastních a cizích zdrojů společnost dosahuje nižších hodnot. Výslednou hodnotu ovlivňuje také kapitálová struktura společnosti (VOCHOZKA, 2011, s. 121).

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

**Rovnice 29: WACC**

(Zdroj: VOCHOZKA, 2011, s. 122)

Kde: $r_d$	náklady na cizí kapitál (úrok),
$t$	sazba daně z příjmu právnických osob,
$D$	cizí kapitál,
$C$	celkový dlouhodobý investovaný kapitál,
$r_e$	náklady na vlastní kapitál (očekávaná výnosnost),
$E$	vlastní kapitál (VOCHOZKA, 2011, s. 122).

*Výpočet  $r_e$  pomocí modelu CAPM*

Model CAPM vyjadřuje vztah mezi úrovní kurzu a rizikem cenného papíru. Riziko je určováno pomocí směrodatné odchylky výnosnosti cenného papíru (BARTOŠ, 2018).

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f)$$

**Rovnice 30: Výpočet metodou CAPM**

(Zdroj: VOCHOZKA, 2011, s. 122)

Kde: $r_f$	bezriziková výnosová míra (například výnosnost státních dluhopisů),
$\beta$	koefficient vyjadřující míru tržního rizika (citlivost tržního portfolia),
$r_m - r_f$	prémie za tržní riziko (VOCHOZKA, 2011, s. 123).

## 2.6.2 ZÁKAZNICKÁ perspektiva



V rámci této perspektivy se manažeři zabývají zákazníky a tržními segmenty, ve kterých se společnost pohybuje. I v této perspektivě je nutné se věnovat několika klíčovým neboli obecně použitelným měřítkům pro formulování a implementování strategie. Je zde především zahrnuta spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Dále je důležité se zaměřit na hodnoty, které společnost může svým zákazníkům poskytnout (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 33).

Pozornost by se měla věnovat také tzv. kritickým faktorům pro udržení/ztrátu zákazníků, kteří jsou hybnými silami v určitém tržním segmentu (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 33).

Jakmile má společnost vytvořenou segmentaci trhu, je nutné se zaměřit na zákaznická měřítka, která byla rozdělena do dvou základních skupin:

- základní skupina měřítek – podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků,
- hodnotové výhody zákazníka – vlastnosti výrobku či služby, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 64–69).

### **2.6.3 Perspektiva INTERNÍCH PROCESŮ**

Při analýze této perspektivy se manažeři zaměřují na zjištění kritických interních procesů, v nichž společnost může dosahovat nejlepších výsledků. Společnost z těchto procesů může dostat hodnotové výhody, které zaujmou zákazníky a pomohou k jejich udržení, a na straně druhé umožňuje naplnit finanční očekávání akcionářů (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 34).

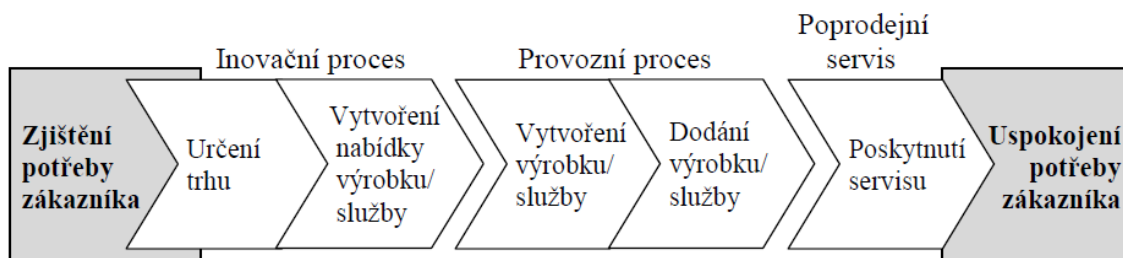
Cíle a měřítka pro tuto perspektivu se určují, až když jsou určené cíle dvou předchozích perspektiv. V rámci tohoto pořadí se společnosti umožňuje soustředit se na cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 85).

Systémy na hodnocení a měření výkonnosti společnosti jsou zaměřeny na zlepšování již existujících provozních procesů, a proto model BSC doporučuje úplné definování interního hodnotového řetězce (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 85).

#### **Hodnotový řetězec interních procesů**

Každá společnost má své jedinečné procesy a hodnoty, kterých chce dosáhnout. Následující hodnotový řetězec může být pro společnost šablonou 3 základních procesů:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 88–89).



**Obrázek 2: Hodnotový řetězec interních procesů**

(Zdroj: KAPLAN, NORTON, 2009, s. 89)

#### 2.6.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou modelu BSC je učení se a růst. Perspektiva se zabývá infrastrukturou potřebnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. BSC zdůrazňuje nutnost investování do budoucnosti jak do investic, tak do nového zařízení, vývoje a výzkumu. Investice do rozvoje lidí je důležitá pro dosažení dlouhodobých finančních cílů. Praxe tvorby modelu BSC ukázala tři základní oblasti perspektivy učení se růstu:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost (KAPLAN, NORTON, 2009, s. 112–113).

#### 2.6.5 Implementace BSC

Konečný efekt implementace modelu Balance Scorecard do společnosti závisí na jeho kvalitě. Každá správná a úspěšná implementace vyžaduje promyšlené kroky. Společnost,

kteřá implementuje model BSC, musí brát v potaz, že bude muset změnit svůj systém řízení. V praxi se osvědčila implementace v pěti fázích, jež garantují vybudování a upevnění tohoto modelu ve společnosti (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 56).

### **1. fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci**

V rámci první fáze implementace se musí definovat koncepční pravidla, která budou platit pro celou společnost, do níž je model zaveden. K prvnímu kroku patří stanovení perspektiv. Další předpoklad pro hladký průběh implementace je stanovení pravidel, jež se týkají řízení vlastního projektu, tzn. organizace projektu, komunikace, zajištění informací, stanovení používaných metod a určení kritických faktorů. Důležitá je těsná spolupráce s manažery společnosti, kteří musí spolupracovat s projektovým managementem zavádějícím model (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 57).

### **2. fáze: Objasnění strategie**

Jak již bylo zmíněno, tento model realizuje již existující strategie. Důležité je si uvědomit, že metoda BSC neslouží ke tvorbě nových strategií. Společnost má již stanovené strategické cíle, které model konkretizuje a převede do podoby, již lze v rámci společnosti realizovat. Převedení je uskutečněno pomocí stanovení cílů a strategických akcí vedoucích k jejich dosažení. To, zda je strategie již v bodu realizace, posoudí vedoucí pracovník odpovědný za strategii a panuje pochopení a shoda se strategií společnosti (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 59).

### **3. fáze: Tvorba Balance Scorecard**

V této fázi vzniká model pro vybranou organizační jednotku, tou může být celá společnost, jednotlivá divize, obchodní jednotka nebo oddělení. Mezi výchozí body patří:

- určení základní architektury – perspektivy,
- informovaný a motivovaný tým složený z top managementu,
- jasné postupy a metodické standardy – stanovené v 1. fázi,
- zdokumentovaná strategie, která je již ve fázi implementace (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 60).

Tato fáze se řídí následujícími kroky:

- konkretizace strategických cílů,

- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 60–61).

Těchto pět kroků představuje jádro implementace modelu BSC, které tvoří strategické cíle nikoliv měřítka. I ta měřítka, jež jsou nejlepší, nemají žádný význam, jestliže jsou chybně stanoveny strategické cíle (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 61).

#### **4. fáze: Postup při procesu rozšíření roll-out**

Tato fáze není nic jiného než aplikace stanovených postupů ze 3. fáze implementace na vybrané organizační jednotce. Roll-out má za následek zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení. Celý samotný proces je tvořen ve dvou směrech vertikálně a horizontálně. Vertikální integrace cílů je přenesena shora dolů, tím se zvyšuje pravděpodobnost dosažení strategických cílů a dochází k propojení jednotlivých úrovní řízení. Další je horizontální úroveň, která rozšiřuje model mezi jednotlivé jednotky na stejné úrovni. Jsou lépe sladěny cíle a strategické akce jednotlivých jednotek (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 60).

#### **5. fáze: Zajištění kontinuálního nasazení Balance Scorecard**

Implementaci nelze ukončit vypracováním strategických cílů, měřítek, cílových hodnot, strategických akcí a řetězců příčin a důsledků – to by přineslo pouze zaměření na strategii. BSC měl za cíl vytvoření společnosti, která se přizpůsobuje strategii, tedy je nutné BSC propojit s manažerskými systémy řízení, to má zapotřebí:

- controlling – ten má za úkol sledovat realizaci jednotlivých strategických akcí,
- integrace Balance Scorecard do strategického a operativního plánování – cílem je přizpůsobování nové strategii a převedení operativních cílů do ročních plánů a rozpočtů,
- integrace do systému reportingu – cílem je průběžné sledování dosahování cílů, integrace do systému řízení lidských zdrojů – tato oblast se zabývá zakotvením operativních cílů a strategických akcí do osobních cílů zaměstnanců (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 63–64).

Posledním úkolem implementace modelu Balance Scorecard je vytvoření správné IT podpory. Trvalé a systematické využívání modelu má za výsledek zásadní rozvoj systémů řízení. Výsledkem páté fáze je koncept řízení ke zvyšování výkonnosti společnosti (HORVÁT A PARTNER, 2002, s. 64–65).

### **2.6.6 Bariéry zavádění**

Zavádění jakéhokoli modelu do společnosti skýtá určité bariéry. Společnost, která se rozhodne zavést BSC, jej musí v první řadě sestavit a v co nejbližší době zapojit do svých manažerských systémů. BSC ve společnostech pomáhá překlenout mezeru, jež se v českých společnostech často vyskytuje, a to že vývoj a formulování strategie je odděleno od jejího zavádění. Nejčastějšími bariérami efektivního zavádění strategie jsou:

1. neuskutečnitelná vize a strategie,
2. nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců,
3. nepropojení strategie s dlouhodobou a krátkodobou alokací zdrojů,
4. pouze taktická zpětná vazba, nikoli strategická (KAPLAN, NORTON, 2005, s. 165).

Výše zmíněné bariéry dále doprovází problém s nízkým rozpočtem, který společnost vyhradí na zavádění strategie (KAPLAN, NORTON, 2005, s. 196).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se zabývá vybranou společností CZECHmetal spol. s r. o. Pozornost je nejvíce upřena na základní charakteristiku společnosti a v další části se přesouvá k rozboru modelu BSC a k jeho implementaci.

#### 3.1 Charakteristika společnosti CZECHmetal spol. s r. o.

Nyní bude popsána stručná charakteristika společnosti, její výrobní program a budou zde uvedeny základní údaje z justice.

##### 3.1.1 Stručný popis společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	CZECHmetal spol. s r.o.
<b>Sídlo:</b>	Pivovarská 104/9, 789 83 Loštice
<b>Identifikační číslo:</b>	25860097
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným

Dne 20. července 2000 vznikla společnost CZECHmetal spol. s r.o. zápisem do obchodního rejstříku, který je veden Krajským soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 22820. Hlavním předmětem podnikání je zámečnictví a nástrojářství (JUSTICE.CZ, 2015, online).

##### Statutární orgán:

- Ladislav Petrecký – jednatel společnosti

##### Společníci:

- Ladislav Petrecký
- Ing. Eva Petrecká

Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč, k dnešnímu dni je splaceno 100 % vkladů. Každý společník do společnosti vložil 50 000 Kč (JUSTICE.CZ, 2015, online).

### 3.1.2 Produkce a nabídka služeb

Společnost CZECHmetal spol. s r. o. nabízí služby v oblasti opracování kovů pomocí kalících pecí. Služby, které nabízí:

- zušlechťování,
- laboratoř,
- povrchové kalení,
- nitridace,
- žihání,
- vakuové cementování,
- tvrdokovové navařování,
- vakuové kalení (CZECHmetal, 2018, online).

## 3.2 Strategická analýza společnosti

Tato kapitola se zabývá strategickou analýzou, která analyzuje prostředí společnosti. Je nutné se zaměřit na konkurenční a oborové prostředí, kdy se od těchto analýz odvíjí strategické plány a cíle společnosti (GRASSEOVÁ, 2012, s. 177).

Analýza oborového prostředí bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil, makro prostředí bude analyzováno pomocí metody SLEPTE. Prostředí společnosti se zanalyzuje pomocí metody 7S. V závěru bude zpracována SWOT analýza, která shrne získané informace (GRASSEOVÁ, 2012, s. 177–178).

### 3.2.1 Porterova analýza

*„Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí předpokládá, že strategická pozice společnosti působící v daném odvětví je určována pěti základními činiteli“* (KAŇOVSKÁ SHÜLLER, 2015, s. 22).

#### Intenzita konkurence uvnitř odvětví

Společnost CZECHmetal spol. s r. o. se pohybuje ve velmi úzkém konkurenčním prostředí. Jedním z důvodů je vysoká specializace, kterou vyžaduje odvětví zušlechťování kovů. Druhým důvodem jsou vysoké pořizovací náklady na technologie

potřebné k činnosti. Nejbližšími konkurenty společnosti jsou BODYCOTE se sídlem v Brně a zlínská kalírna ZPS. V rámci trhu se nejedná o společnosti blízké k analyzované společnosti, o zakázky není nouze a společnost CZECHmetal spol. s r. o. udržuje spolupráci se zmíněnými kalírnami. Lze tedy říci, že postavení společnosti na trhu je stabilní jak v rámci České republiky, tak Olomouckého kraje.

### **Bariéry vstupu**

Bariérami, které nejvíce ovlivňuje toto odvětví, jsou na prvním místě pořizovací náklady na technologie potřebné k zušlechťování kovů. Další zásadní bariérou je specializace pracovníků tvořících hodnotu na dílně. Kromě specializace je nutné brát ohled také na zdravotní stav zaměstnanců, při procesech kalení jsou na dílnách vysoké teploty a ne každý organismus tento proces dokáže zvládnout. Zaměstnanci musí znát postupy kalení, technologie a také nutné prvky pro kalení (plyny). Dalším problémem v tomto odvětví je velikost prostorů, kalírna disponuje 6 pecemi a 3 halami. Další bariérou spojenou s vybavením jsou překážky státu, a to v rámci vládních nařízení a zákonů. Toto ovlivňuje například ČNB zvyšováním úroků, a tedy pro společnost vyšší cenou, za cizí kapitál, mezi další ohrožující faktory patří zvyšování inflace či kurzové riziko.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost se s vyjednávací silou dodavatelů setkává velmi zřídka. Hlavním dodavatelem energií je Pražská energetika, a. s. – společnost má nadměrné odběry elektřiny kvůli velké délce kalicích procesů a pece jsou velmi energeticky náročné. To znamená, že spíše CZECHmetal spol. s r. o. má „páku“ na tuto společnost a může si podmínky částečně určovat. Vodu pro kalicí procesy dodává Moravská vodárenská, a. s., a nákup plynů se realizuje u AIR PRODUCTS, spol. s r. o., a Ecosond s. r. o. Veškeré telefonní služby a internet ve společnosti zabezpečuje O2 Czech Republic, a. s. – v rámci systémů společnosti je kvalitní internetové připojení klíčové.

Kdyby společnost uvažovala o změně dodavatele, pravděpodobně by jí to kvůli velkým odběrům způsobilo nárůst nákladů. Ovšem vše je závislé od individuální nabídky – v minulosti to ale bylo přesně takto, jakýkoliv přechod byl pro společnost zásahem a způsobil zvýšení nákladů. Vyjednávací síla je postavena na velikosti odběru, který má nadstandardní. Dle komunikace s jednatelem společnosti by přechod od dodávek společnosti Ecosond s. r. o. přinesl nižší náklady, ovšem tento dodavatel je klíčový



z důvodu vysoké kvality dodávaných služeb a rychlosti dodávek opravených dílů, přidanou hodnotou jsou také odborné poradenské služby.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Jak již bylo zmíněno, konkurence v tomto odvětví není velká, nejbližší konkurenti jsou ve Zlíně a v Brně. CZECHmetal spol. s r. o. je vyhledávanou společností v Olomouci, v blízkém, ale také vzdáleném okolí. Společnost je vyhledávána díky své flexibilitě k požadavkům zákazníků, jimž se snaží vyjít maximálně vstříc. Velkým plusem společnosti je u zákazníků dodržování domluvených termínů a vysoká kvalita výrobků. Kvalitu na požádání dokládá pomocí protokolu o naměřené tvrdosti. Doplnkovou službou, kterou společnost zavedla, je svozová služba, již oceňuje mnoho zákazníků. Celkový zájem o služby kalírny se zvětšuje, díky novým technologiím dokáže kalit i materiály, které její konkurenti neumí kalit. Mezi odběrateli jsou také společnosti, které mají své vlastní kalírny, ale díky zastaralým pecím se nejsou schopny přizpůsobit novým materiálům. Pro zákazníky by přechod k jiné kalírně znamenal vyšší náklady, jelikož většina zákazníků je z okolí Olomouckého kraje a dovoz odlitků do kalírny v Brně anebo ve Zlíně by znamenal zvýšení nákladů na dopravu.

### **Substituční produkty**

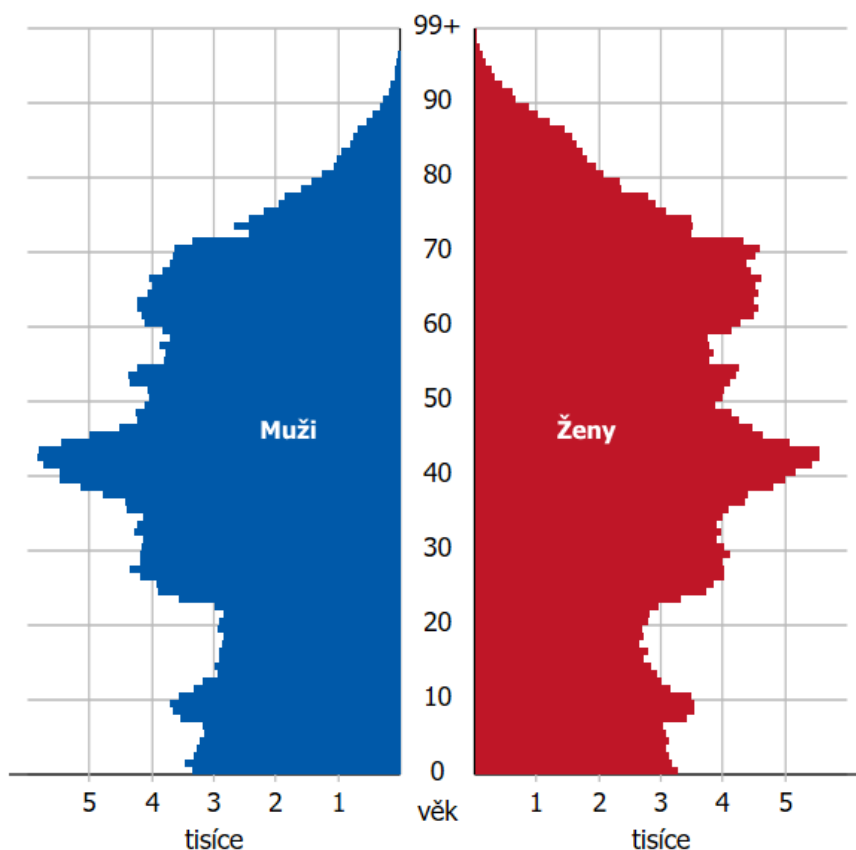
Společnost CZECHmetal spol. s r. o. se zabývá zušlechťováním kovů. Nalezení substitučních služeb by zákazníci hledali obtížně, jelikož se jedná převážně o poskytování služeb na zakázku. Společnost nabízí několik typů kalicích technik a náklady na přechody mezi jednotlivými typy kalení jsou nulové. V případě zařazování nové služby do výrobního programu by byly náklady s ní spojené pro společnost vysoké.

## **3.2.2 SLEPTE analýza**

Dle knihy *Analýza podniku v rukou manažera*, kterou napsala paní Grasseová (2012, s. 178), „metoda slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci“.

### Sociální faktory

V České republice k 30. září 2018 žije 10 637 794 obyvatel. Z celkového počtu obyvatel na Olomoucký kraj, který je předmětem podnikání vybrané společnosti, připadá 633 178 obyvatel k 31. prosinci 2017. Věkové rozložení v Olomouckém kraji je znázorněno na stromu obyvatel na následujícím obrázku (ČSÚ, 2019, online).



**Obrázek 3: Demografický strom Olomouckého kraje k 31. 12. 2017**

(Zdroj: ČSÚ, 2019, online)

Průměrný věk lidí v Olomouckém kraji je 42,6 let a průměrná měsíční hrubá mzda činí 26 6360 Kč. Tento kraj měl v roce 2017 314 500 ekonomicky aktivních obyvatel starších 15 let. Nezaměstnanost se pohybovala kolem 3,1 % (ČSÚ, 2019, online).

Společnost CZECHmetal spol. s r. o. je těmito faktory ovlivňována velmi střídmo. U svých zaměstnanců klade velký důraz na vzdělání a vysokou specializaci v oboru. Při

výběru nových zaměstnanců jsou toto klíčové požadavky, ale na druhou stranu je ochotná si své zaměstnance bez praxe proškolit a zaučit.

### **Legislativní faktory**

Společnost analyzovaná v této diplomové práci podléhá zákonům na území České republiky, samozřejmě se jí netýkají všechny. Zákony, kterým společnost CZECHmetal spol. s r. o. podléhá, jsou následující:

- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník – v rámci tohoto zákona jsou upraveny právní formy podnikání, náležitosti, které musí splňovat, základní kapitál, náležitosti smluv, jež jsou v podnikání využívány,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – tento zákon ovlivňuje každého plátce DPH, jímž se společnost stala po překročení stanoveného obratu,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů – daň z příjmu společnost ovlivňuje procentem daně z příjmu, které musí státu odvádět, a dále stanovuje povinné zálohy, jež musejí být placeny dle poslední známé daňové povinnosti. Ve společnosti CZECHmetal spol. s r. o. jsou zálohy stanoveny čtvrtletně.
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví – společnost vede účetnictví ze zákona jako právnická osoba povinně a musí se řídit tímto zákonem, dále se musí řídit vyhláškou zmíněnou v následujícím bodě,
- České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – stanovuje povinné odvody, jež zaměstnavatel musí odvádět za své zaměstnance, upravuje minimální mzdu a podmínky pracovních smluv či výpovědní lhůty,
- zákon č. 593/1992 Sb., zákon České národní rady o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů – tohoto zákona společnost využívá při tvorbě rezerv a při řešení nedobytných pohledávek od odběratelů.

Zmíněné zákony společnost musí dodržovat a sledovat jejich změny, například zákon o DPH za sledované období měnil sazby:

- v roce 2013 nastala změna zvýšení základní sazby z 20 % na 21 % a snížené sazby z 14 % na 15 %,

což společnost ovlivňuje hlavně v základní sazbě, to znamená, že musí odvádět více na DPH. Dále se ve sledovaném období snížil limit obratu, kdy se právnické, ale i fyzické osoby stávají plátcí DPH ze zákona. Změna nastala k 1. lednu 2015, kdy se hranice snížila z 1 000 000 Kč na 750 000 Kč (ÚČETNÍPORTAL, 2014, online).

Tyto politické změny mohou pro společnost znamenat hrozbu v tom, že bude muset při zvyšování daní odvádět více finančních prostředků od státu. Na druhou stranu ale snížení daní znamená příležitost, kdy společnost sníží závazky vůči státu a volné finanční prostředky může investovat.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují chod společnosti, mezi ně patří především míra nezaměstnanosti, HDP, míra inflace, vývoj kurzů a mzdy.

Vývoj nezaměstnanosti měl za sledované období klesající trend, v lednu roku 2013 byla 8 % a klesla na 3,8 % v prosinci 2017 (KURZY, 2019, online). Když je míra nezaměstnanosti vysoká, neznamena to pro společnost nic dobrého, je nucena snižovat produkci, a tím tržby. V dnešní době je nezaměstnanost nízká, a to neznamena pro společnost žádnou hrozbu, za sledované období společnost přijala 4 nové pracovníky a 2 byla nucena propustit.

Hrubý domácí produkt byl 4 077,3 mld. Kč v roce 2013 a do roku 2017 vzrostl až na hodnotu 5 049,9 mld. Kč. Růst HDP znamená růst hodnot, které byly na území České republiky vytvořeny (KURZY, 2019, online). Když hrubý domácí produkt roste, značí to větší poptávku po produktech, růstový trend se za sledované období projevil u společnosti v růstu výsledku hospodaření.

Ekonomické faktory ovlivňují vývoj DPH, když stát zvýší sazby daně z přidané hodnoty, tak se to na společnosti odrazí v nutnosti zvyšování ceny služeb, to může vést k poklesu poptávky od odběratelů, což se odrazí ve snížení tržeb, a tím i na celkovém výsledku hospodaření společnosti.

Dle České národní banky je inflace chápána jako opakovaný růst cen v ekonomice. To znamená oslabení kupní síly, tzv. reálné hodnoty měny vůči službám, které odběratelé kupují (ČNB, 2019, online).

Na začátku sledovaného období v roce 2013 byla inflace 1,4 % a nastartovala klesající trend, během roku 2015 klesla na hodnotu 0,3 %, v roce 2016 vzrostla o 0,4 % na hodnotu 0,7 %. V posledním sledovaném roce 2017 vzrostla na hodnotu 2,5 %. S vývojem inflace úzce souvisí úrokové sazby České národní banky, jež slouží na obranu proti růstu inflace. ČNB zvedá úrokové sazby komerčním bankám, a to se odráží na ceně cizího kapitálu, který je pro společnost dražší. Pokud by společnost žádala o úvěr, tak by zaplatila více na nákladových úrocích (KURZY, 2019, online).

Vývoj kurzu společnost ovlivňuje především na dovozní stránce. CZECHmetal spol. s r. o. velkou část majetku – hlavně pecí – pořizuje ze zahraničí. To znamená, že pohyb kurzu je pro společnost značnou hrozbou, jelikož tento typ majetku je velmi drahý. Jestliže koruna posiluje, dostává se společnost do výhody, jelikož pořízený majetek je lacinější. Naopak při slabé koruně je dovoz dražší (PENÍZE, 2018, online).

Mzdový faktor tvoří ve společnosti velkou položku, minimální mzdy rostou, a tím rostou také odvody za zaměstnance. Růst mzdových nákladů se odráží v růstu ceny služeb, jelikož společnost má nejvíce zaměstnanců, kteří tvoří hodnotu společnosti, na dílně, je jejich mzda přímo spojena s cenou služeb.

### **Politické faktory**

Každá společnost podnikající na území České republiky musí dodržovat platné zákony a vládní nařízení. Od 1. května roku 2004, kdy ČR vstoupila do Evropské unie, se musí řídit také legislativou tohoto seskupení. Členství v EU pro společnost znamená řadu omezení a záporů, ale na straně druhé to přináší určité příležitosti. Politické faktory jsou velmi úzce spojeny s faktory legislativními.

Současným prezidentem je Miloš Zeman. Vláda je řízena Andrejem Babišem a je tvořena následujícími politickými stranami – BPP, Ano 2011, ČSSD. Odlišnosti v názorech jednotlivých stran hrají roli ve schvalování návrhů zákonů. Jak bylo zmíněno v legislativních faktorech, na společnost CZECHmetal spol. s r. o. mají velký dopad především daňové zákony či zákoník práce, změny v těchto zákonech se přímo odráží na zisku společnosti. V současné době stojí za daňovou politikou a financemi v České republice ministryně financí paní Alena Schillerová (VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2019, online).

### **Technologické faktory**

Každá společnost, která chce být na vrcholu svého podnikání a držet krok s dobou, se musí zabývat technologiemi, jež hýbou světem. V rámci vybrané společnosti se majitel snaží držet krok s tímto tempem, za sledované období pořídil vakuovou pec SCHMETZ IU 140/1F, fotovoltaické zařízení či nové rozvody kvůli bezpečnosti.

Dále se ve společnosti zaváděl nový interní systém, který usnadňuje práci na dílně při zadávání zakázek. Dále tento systém šetří čas fakturantce při fakturaci. Komunikace se zákazníky probíhá po e-mailu či telefonu. Společnost se prezentuje pomocí internetových stránek, které byly ve sledovaném období výrazně obměněny a doplněny.

Díky nově pořízeným technologiím společnost dosahuje nižších provozních nákladů a produktivita práce se taktéž zvýšila.

### **Ekologické faktory**

Velký důraz je dnes kladen na ekologii a ekologickou výrobu. Vysoké požadavky má stát, ale také zákazníci. Nástroje státu na regulaci ekologických faktorů tvoří ekologické daně a vyhlášky, kterými se společnost musí řídit. Vybranou společnost CZECHmetal spol. s r. o. tyto zákony a vyhlášky dost ovlivňují, jelikož k samotnému zušlechťování kovů jsou využívány různé plyny (dusík, čpavek, etylen a oxid dusný), ale díky nově pořízeným pecím je provoz absolutně nezávadný a ekologický.

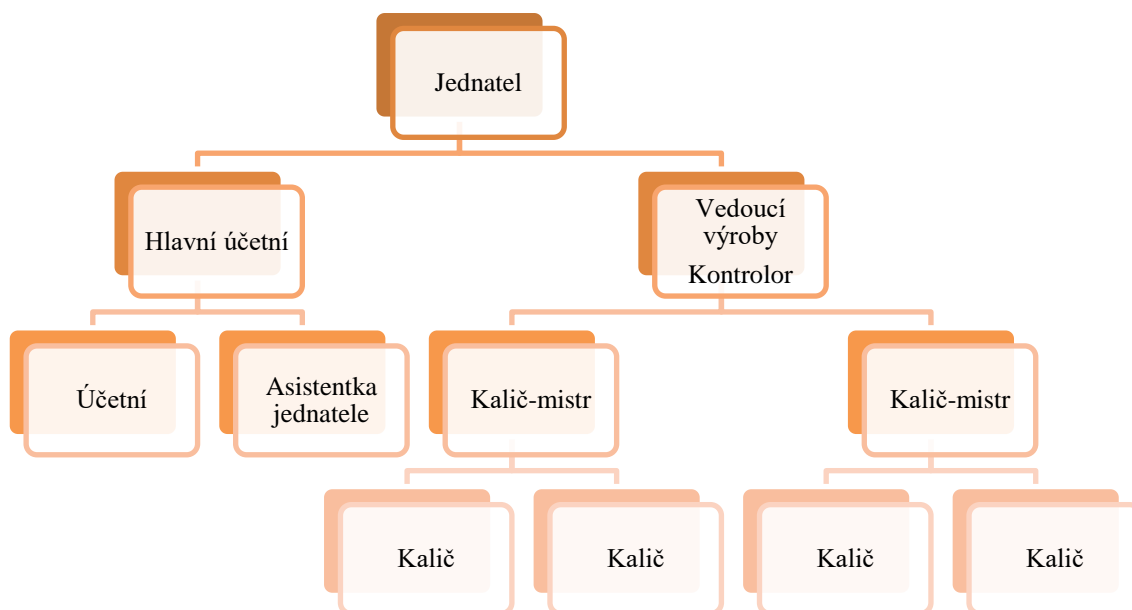
### **3.2.3 7S**

#### **Strategie společnosti**

Strategii společnosti CZECHmetal spol. s r. o. řeší převážně jednatel, který rozhoduje o budoucím rozvoji, investicích či pracovnících. Jednatel se nyní zaměřuje na vybudování nového a perspektivního systému odměňování, a to jak na základní složky mzdy, tak i nově na pohyblivou složku mzdy, jež bude vázána na měsíční tržby společnosti.

#### **Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura společnosti je velmi úzká, jelikož se jedná o rodinnou společnost, kde mimo majitelů pracuje pár zaměstnanců.



**Obrázek 4: Organizační struktura**  
(Zdroj: CZECHmetal, 2018, online)

Schéma zobrazuje velikost společnosti. Organizační struktura je tzv. liniová (lineární), což je typické pro společnosti s menším počtem zaměstnanců (Veselý, 2016).

Konečná rozhodnutí dělá jednatel společnosti, a to v rámci výroby i ostatních rozhodnutích ve společnosti. V rámci ekonomického oddělení, kam spadá také účetnictví, rozhoduje hlavní účetní. Jednou ročně zasedá valná hromada, která rozhoduje o rozdělení výsledku hospodaření.

### **Informační systémy**

Systém kontroly kvality provádí ve společnosti mistři a jejich nadřízený. K tomu je využíván systém ISO 9000:2009. Pro výstupní kontroly tvrdosti byla ve společnosti zřízena laboratoř s nástroji, které zjistí, zda obrobky vyhovují požadavkům zákazníka. Na druhou stranu se v laboratoři zjišťuje, jaký materiál zákazník do společnosti dovezl a to tehdy, pokud jsou pochybnosti o tom, že daný materiál nesplňuje to, co zákazník sdělil.

V kanceláři se využívá informační systém pro účetní, a to Money S3, a pro komunikaci mezi zaměstnanci a zákazníky slouží firemní e-mail MS Outlook.

### **Styl řízení**

Styl řízení ve společnosti je demokratický, jednatel si ponechává odpovědnost za konečná rozhodnutí, ale nechává možnost zapojit zaměstnance do chodu společnosti, naslouchá jim a dává možnost se vyjádřit. Část pravomocí je předána mistrům, kteří svoji práci delegují na jednotlivé pracovníky dílny.

### **Spolupracovníci**

Tato oblast se zaměřuje na celou strukturu pracovníků společnosti. Pro motivaci pracovníků k co nejlepším výkonům je důležité, aby zaměstnanci přijali kulturu společnosti za svou.

Motivační program společnosti nyní prochází změnami. Jedná se o zavedení schodků základních mezd a prémie, které by se odvíjely od celkové ziskovosti společnosti. Každá skupina zaměstnanců by měla nárok na určitá procenta ze zisku společnosti a mezi jednotlivé zaměstnance by prémie přerozdělovali jejich nadřízení.

Mezi značné motivátory ve společnosti patří získání úspěchu a následná úcta. Co se týče vedení společnosti, jednatel organizuje pravidelná setkání se všemi pracovníky. Zde mohou zaměstnanci sdělit svoje názory, návrhy, ale také nesouhlasy. Komunikace funguje jak se shora, tak i zdola.

### **Sdílené hodnoty (kultura) společnosti**

Nejdůležitější hodnotou společnosti, na kterou se jednatel zaměřuje, je kvalita poskytovaných služeb. Hlavní snahou je vysvětlit zaměstnancům, proč je tato hodnota tak důležitá a jednatel o ní komunikuje se všemi zaměstnanci. Díky vysoké kvalitě se může společnost velmi dobře odlišit od svých konkurentů.

### **Schopnosti**

Společnost CZECHmetal si na českém trhu vybudovala dobré jméno, a to díky stále se rozvíjejícím službám a schopnostem. Zvýšení schopností jednatel podmiňuje koupí nových strojů, které napomáhají například k rozpoznání materiálů.

Schopnosti zaměstnanců jsou zvyšovány pomocí kurzů a školení, jež jsou potřebné na obsluhu nových strojů a programů. Jedná se o kurzy zvyšující kvalifikaci zaměstnanců.



### **3.2.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je typ strategické analýzy, která hodnotí výchozí stav na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby). Na základě výsledů z této analýzy jsou tvořeny návrhy a další postupy odrážející se ve strategii společnosti (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012, s. 297).

#### **Silné stránky**

- tradice odběratelů z Olomouckého kraje,
- vlastní prostory (3 haly),
- vysoká kvalita poskytovaných služeb,
- vysoce rozsáhlý výrobní program,
- doplňková svozová služba,
- rodinné zázemí ve vedení společnosti,
- dlouholetá tradice,
- certifikace ISO 9001:20156.

#### **Slabé stránky**

- malá konkurence,
- špatná platební morálka odběratelů,
- náklady na provoz,
- náklady na nové technologie.

#### **Příležitosti**

- nové prostory – rozšíření výroby,
- nabídka nových služeb,

- růst tržeb,
- noví zákazníci ze vzdálenějších oblastí,
- rozšíření svozové služby,
- mzdové náklady – optimalizace.

### **Hrozby**

- novelizace zákonů – daně, účetní standardy,
- vstup nových konkurentů – převážně zahraničních,
- ekonomická krize,
- růst inflace,
- zvyšování cen vstupních materiálů potřebných pro výrobu,
- reforma dotací z evropských fondů a úřadu práce,
- kurzové riziko.

## **4 IMPLEMENTACE PROJEKTU BALANCE SCORECARD**

Čtvrtá kapitola diplomové práce se věnuje samotné implementaci modelu Balance Scorecard ve vybrané společnosti CZECHmetal spol. s r. o. Úspěšná implementace modelu se zaměřuje na způsob, jakým může společnost dosáhnout svých vytyčených cílů.

Celá implementace se odráží od finanční a strategické analýzy vybrané společnosti. Prvořadý cíl zavádění konceptu BSC je zvýšení výkonnosti společnosti. V následující části budou představeny veškeré perspektivy modelu. Závěr kapitoly bude zaměřen na příčiny a následky implementace. O konečném rozhodnutí zda bude nebo nebude model zaveden ve společnosti, rozhodne jednatel společnosti.

### **4.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro účely implementace**

V první řadě, než se zahájí tvorba celého projektu, se musí vymezit organizační předpoklady. Stanovené předpoklady budou závazné pro celou společnost, ať už jde o dílnu či kancelář.

Implementace modelu BSC bude na úrovni celé společnosti CZECHmetal spol. s r. o., která působí na území České republiky. Společnost svou velikostí spadá do střední skupiny. Celková kvalita implementace modelu závisí na jednatelem společnosti, a to převážně v pochopení problematiky. V druhé řadě je důležité porozumění modelu u mistrů, kteří mají vliv na dělníky.

Po splnění předpokladů se může přistoupit k tvorbě implementačního týmu sestaveného ze zaměstnanců společnosti. Důležitou roli hraje obeznámenost zúčastněných s modelem Balance Scorecard, ale i obeznámenost zaměstnanců, kteří nebudou zapojeni do implementačního týmu.

#### **4.1.1 Popis základních rysů chystaného projektu**

Celý projekt BSC je rozdělen do čtyř perspektiv (finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu), které budou zpracovány dále v diplomové práci. Mimo to se práce

zaměřuje i na realizaci plánovaných cílů, kterých chce společnost dosáhnout, v případě jakékoliv odchylky budou přijata opatření na odstranění či přeplánování cílů.

#### **4.1.2 Kompletace implementačního týmu**

Tvorba implementačního týmu obnáší výběr a proškolení osob, jež se budou angažovat ve tvorbě modelu. Projektový tým bude vytvořen ze zaměstnanců společnosti. Ostatní zaměstnanci, kteří nebudou v implementačním týmu, ale nemohou zůstat v pozadí, je nutná jejich aktivní účast a spolupráce.

V první řadě musí být zaměstnanci proškoleni a seznámeni s modelem Balance Scorecard. Budou představeny jeho výhody a nevýhody a také bude důkladně probrán postup implementace. Implementačnímu týmu budou sděleny strategické cíle, měřítko a hodnoty, jichž chce společnost dosáhnout pomocí implementace modelu. Zde je také nutné se zaměřit na případné bariéry, které mohou nastat při implementaci.

Vedoucí implementačního týmu by měl být osobou vstřícnou, asertivní, odolnou vůči stresu a rovněž by měl disponovat velmi dobrými komunikačními dovednostmi, na straně druhé musí znát strategické cíle společnosti.

Ve společnosti CZECHmetal spol. s r. o. je vedoucím implementačního týmu stanoven jednatel společnosti. Ostatní členové týmu budou jmenováni jednatelem, a to z každého oddělení jeden pracovník. Celkový počet zaměstnanců ve společnosti je 17, do implementačního týmu budou jmenováni 3 zaměstnanci. Pracovní skupina je vytvořena z vedoucí ekonomického oddělení a dvou vedoucích výrobního oddělení. Hlavní implementační tým se skládá celkem ze 4 pracovníků, kteří budou dále zapojovat ostatní zaměstnance.

#### **4.1.3 Objasnění podnikové strategie**

Model BSC neslouží k tvorbě nové strategie, ale k uskutečňování strategie stávající. Strategická rozhodnutí ve společnosti dělá jednatel. Strategické řízení se bude řídit metodou retrogradní, které se také říká top-down metoda. Tato metoda stanovuje cíle a způsoby jejich dosažení cestou shora dolů. Nejprve jednatel stanoví rámcové strategické cíle a způsoby, jak jich má být dosaženo. Tyto cíle jsou postupně

rozpracovávány a konkretizovány na nižší úrovni organizační struktury (MANAGEMENTMANIA, 2016, online).

Společnost CZECHmetal spol. s r. o. má stanoveny strategické cíle vedoucí ke zvyšování výkonnosti. Jsou zaměřené na snižování nákladů, zvyšování tržeb a výrobní proces musí být nezávadný pro životní prostředí. Dále je důležité zefektivňování výrobního procesu pomocí řízených vsázek do pecí. Společnost si stojí za kvalitou poskytovaných služeb, žádný z cílů, hlavně snižování nákladů, nesmí mít vliv na tuto oblast.

Další prioritou, kterou vedení společnosti má, je upřednostňování výrobních faktorů s nižší pořizovací cenou, před dražšími. Samozřejmě na prvním místě je vždy kvalita i za vyšší pořizovací náklady. Efektivní využívání materiálů je nedílnou součástí strategie společnosti.

Výrobní program bude zůstat, jelikož služby, které společnost nabízí, jsou v Olomouckém kraji žádané a poptávané. Jedná se o poskytování služeb na zakázku. Zlepšování výrobního programu bude probíhat pomocí investic do novějších technologií, jež mají za cíl zkvalitnit výrobu s ohledem na šetrnost životního prostředí.

#### **4.1.4 Sdělování informací**

Žádná implementace modelu BSC by nefungovala, pokud by vážla komunikace v implementačním týmu či se zaměstnanci, kteří nejsou přímo zapojeni do projektového řízení. Komunikace musí být zajištěna napříč společností a všemi odděleními. Každý člen projektového týmu musí znát cíle, jež mají být splněny, a také způsob plnění cílů.

#### **4.1.5 Vymezení časového harmonogramu implementace**

Autoři v knize Balance Scorecard v praxi uvádí časovou náročnost modelu 4–6 měsíců (HORVÁT, 2002, s. 57). V rámci této diplomové práce se navrhuje časový fond navýšit o měsíc, a to na celkových 29 týdnů. Za tento časový úsek se bude implementace schopna zahájit a dokončit s časovou rezervou 2 týdny. S rezervou je nutné počítat kvůli případnému zpoždění některé uvedené činnosti v tabulce číslo 1. Projekt bude zahájen v lednu 2020.

První fází v implementaci je příprava projektu trvající 6 týdnů. V rámci tohoto časového úseku bude sestaven projektový tým, jenž musí být řádně proškolený v problematice modelu BSC. Budou vytvořeny strategické analýzy jak vnitřního, tak interního prostředí, které je důležité pro ujasnění, kde se společnost nachází a jaká je výchozí situace.

V případě druhé fáze Vyjasnění strategie, která trvá 4 týdny, musí implementační tým zpracovat strategie společnosti a jejich vytyčení. Dobrá volba ukazatelů napomáhá ke kvalitnímu zpracování modelu.

Třetí fáze projektu se bude zabývat samotnou tvorbou modelu BSC, zde jsou vyjasněny strategické cíle a vytvořeny hodnoty společnosti. Jsou zvolena měřítka pro tvorbu modelu Balance Scorecard a jsou určeny strategické akce. Celá tvorba modelu BSC je založena na kvalitní komunikaci a řízených diskuzích implementačního týmu.

Čtvrtá fáze se zaměřuje na konečnou implementaci modelu do společnosti. Tento proces potrvá 6 týdnů, během této doby je model začleněn do společnosti a všichni zaměstnanci jsou řádně informováni o dané problematice. Je nutné zajistit plynulost nasazení a také zpětnou vazbu.

V rámci celého procesu implementace je důležitá diskuze všech zúčastněných. V posledním bodu se nachází časová rezerva, která byla stanovena na dobu dvou týdnů, v případě jejího využití je předpokládán konec projektu je naplánován na konec července roku 2020.

**Tab. 1: Gantův diagram implementace BSC**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Etapy projektu	Týden																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
<b>PŘÍPRAVA PROJEKTU</b>																													
Sestavení týmu																													
Školení týmu																													
Strategická analýza																													
Diskuze s účastníky																													
Vyhotovení harmonogramu																													
<b>VYJASNĚNÍ STRATEGIE</b>																													
Vymezení strategie společnosti																													
Vytyčení strategických cílů																													
Volba ukazatelů																													
Diskuze s účastníky																													
<b>TVORBA BSC</b>																													
Vyjasnění strategických cílů																													
Tvorba hodnot																													
Volba měřítek																													
Určení strategických akcí																													
Diskuze s účastníky																													
<b>PLÁN IMPLEMENTACE</b>																													
Začlenění BSC do společnosti																													
Informování zaměstnanců																													
Zajištění plynulosti nasazení																													
Zpětná vazba																													
<b>ČASOVÁ REZERVA</b>																													

#### 4.1.6 Rozpočet projektu

Pro jakoukoliv změnu, která se ve společnosti zavádí, je důležitý rozpočet – co vše se bude muset zaplatit. Tato část se bude zabývat stanovením předběžného rozpočtu, jenž bude zahrnovat náklady spojené s implementací modelu Balance Scorecard. Nutné náklady k úhradě se týkají školení zaměstnanců, vedlejších nákladů spojených se školením a příplatků za práci přesčas.

##### Školení zaměstnanců

Školení povede externí společnost a školení budou členové implementačního týmu kvůli správnému pochopení myšlenky celého projektu a jeho účelu. Na školení ve společnosti CZECHmetal spol. s r. o. byly vybrány následující externí společnosti:

- Mgr. Radek Maník,
- Controller Institut s.r.o.,
- ICG-Capability s.r.o.,
- KCM Consulting s.r.o.

Následující tabulka shrnuje náklady od všech vybraných společností, které nabízí školení modelu Balance Scorecard.

**Tab. 2: Porovnání cen kurzů školení modelu BSC**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: KCM, 2016, CAPABILITY, 2019, CONTROLLING, 2017, REKVALIFIKAČNÍKURZY, 2017, online)

Společnost	Délka kurzu	Cena bez DPH	Cena s DPH
Mgr. Radek Maník	1 den	12 100 Kč	14 641 Kč
Controller Institut s.r.o.	2 dny	13 515 Kč	16 354 Kč
ICG-Capability s.r.o.	1 den	16 000 Kč	19 360 Kč
KCM Consulting s.r.o.	8 hodin	7 800 Kč	9 438 Kč

Pro společnost CZECHmetal spol. s r. o. je zvolena varianta od společnosti Controller Institut s.r.o., jedná se o celistvý pohled na problematiku, který pokryje všechny potřebné oblasti související s implementací a dalším rozvojem modelu. Cena kurzu je 16 354 Kč včetně sazby 21 % DPH na jednu osobu. Celkové náklady na školení od této



společnosti jsou 65 413 Kč pro 4 osoby implementačního týmu (CONTROLLING, 2017, online).

### Ostatní náklady spojené se školením

Školení od vybrané společnosti je v rozsahu 2 dnů, do něho se dále musí zahrnout ubytovací náklady, náklady na stravování a cestovné. Náklady jsou vyčísleny v následující tabulce.

**Tab. 3: Náklady spojené se školením**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: VYHLÁŠKY 333/2018 Sb., 2018, ZÁKONÍK PRÁCE, 2019, HOTEL, 2019, online)

Náklad	Jednotka	Počet	Cena za jednotku	Cena celkem
<b>Cestovné celkem</b>	Km	<b>500</b>	*	<b>1 176 Kč</b>
<i>Olomouc-Praha</i>		<i>250</i>		<i>588 Kč</i>
<i>Praha-Olomouc</i>		<i>250</i>		<i>588 Kč</i>
Stravování	osoba	4	195 Kč	1 560 Kč
Ubytování	osoba	4	1 000 Kč	4 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>				<b>6 736 Kč</b>

\* Výše průměrné ceny za 1 litr pohonné hmoty podle § 158 odst. 3 věty třetí Zákoníku práce je 33,60 Kč u motorové nafty. Spotřeba paliva je 7 litrů na 100 km.

Výpočet nákladů =  $(7/100) \times 500 \text{ km} \times 33,60 \text{ Kč/l} = 1 176 \text{ Kč}$ .

Společnost zaměstnancům poskytuje stravné na služebních cestách ve výši 195 Kč na den, jestliže pracovní cesta trvá déle než 18 hodin, tato sazba vychází z Vyhlášky č. 333/2018 Sb.

Výpočet stravného =  $2 \times 195 \text{ Kč} \times 4 = 1 560 \text{ Kč}$ .

Ubytování bylo zvoleno v hotelu Rokytka, který je blízko centra školení. Celková cena za 4 osoby je dle ceníku hotelu stanovena na 4 000 Kč s poplatky (HOTEL, 2019, online).

## Interní náklady

V době implementace modelu do společnosti bude zapotřebí, aby pracovníci implementačního týmu plnili své pracovní povinnosti přesčasovými hodinami, aby provoz společnosti nestál a práce byla včas hotova. Celková doba implementace je stanovena na 29 týdnů, což je 1 160 pracovních hodin. V rámci této doby bude třeba využít přesčasových hodin v předpokládané výši 400 hodin, jedná se o navýšení o 34,48 %. Zaměstnancům ve společnosti je vyplácen příplatek za přesčas 50 % základní sazby, tedy jedna přesčasová hodina vychází na 255 Kč. Celkové náklady na práci přesčas jsou stanoveny na 102 000 Kč.

Společnost disponuje vlastními zdroji, implementace projektu BSC tak bude financována z vlastních zdrojů. Následující tabulka uvádí sumarizaci všech nákladů, které bude třeba uhradit v rámci implementace modelu BSC do společnosti.

**Tab. 4: Celkové náklady na implementaci BSC**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: VYHLÁŠKY 333/2018 Sb., 2018, ZÁKONÍK PRÁCE, 2019, HOTEL, 2019, CONTROLLING, 2017, online)

Náklad	Jednotka	Počet	Cena celkem
Školení	osoba	5	54 060 Kč bez DPH
Ostatní náklady	–	–	6 736 Kč
Interní náklady	hodina	400	102 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>			<b>162 796 Kč</b>

## 4.2 Tvorba BSC

V předchozí kapitole jsou stanoveny veškeré organizační předpoklady potřebné ke tvorbě základního rámce modelu Balance Scorecard. Tvorba modelu bude vytyčena ve čtyřech perspektivách a budou vymezeny strategické cíle společnosti.

### 4.2.1 Vymezení strategických cílů

Následující kapitoly se budou zabývat konkretizací strategických cílů ve vybrané společnosti CZECHmetal spol. s r. o., které vychází z dlouhodobé strategie společnosti. Celková strategie společnosti by měla být propojena s důležitými a pro společnost prioritními cíli. Dle literatury (KAPLAN, NORTON, 2005, s. 33) se uvádí, že by v rámci

tvorby BSC mělo být stanoveno 20 cílů. Veškeré stanovení cílů bylo konzultováno s vedením společnosti. Dále se práce bude zabývat 4 perspektivami:

- finanční perspektivou,
- zákaznickou perspektivou,
- perspektivou interních procesů,
- perspektiva učení se a růstu.

Z každé z uvedených perspektiv bylo vybráno 3 až 5 strategických cílů, jež mají za úkol naplnit celopodnikovou strategii společnosti CZECHmetal spol. s r. o.

#### **4.2.2 Vytyčení strategických cílů finanční perspektivy**

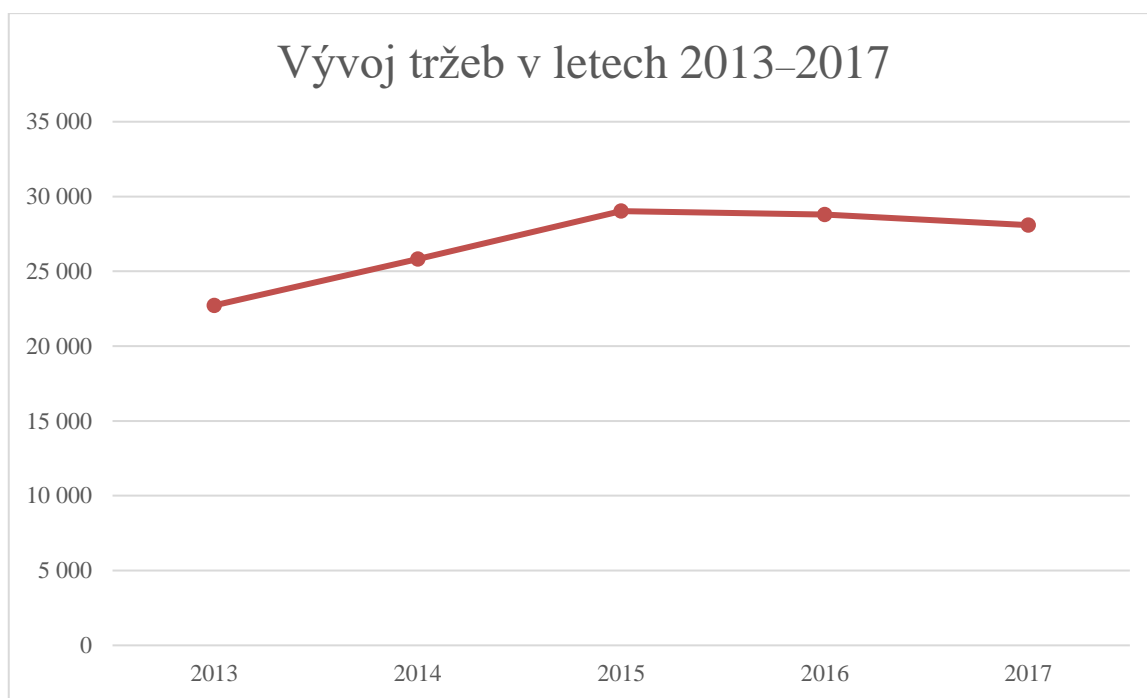
Před stanovováním strategických cílů bude nejprve provedena finanční analýza společnosti, a to za účelem získání informací o postavení společnosti na trhu a o možných zlepšeních.

##### **Finanční analýza**

Tato část diplomové práce se bude zabývat finančním ohodnocením společnosti. Využity k tomu budou postupy a ukazatele vypsané v předchozí teoretické části. Zdrojem pro zpracování jsou výkazy společnosti CZECHmetal spol. s r. o., a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty za sledované období.

##### *Vývoj tržeb*

Z grafu číslo 1 lze vyčíst vývoj tržeb za sledované období. Tržby mají růstový trend do roku 2015, od tohoto roku společnost zaznamenala mírný klesající trend.



**Graf 1: Vývoj tržeb v tis. Kč**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013–2017)

#### *Analýza ukazatelů rentability*

Rentabilita vyjadřuje schopnost dosahování zisku ve společnosti po investování. Do jaké míry a za jaké časové období se investice vyplátí.

**Tab. 5: Ukazatele rentability v %**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013–2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
ROA (%)	12,33	9,81	15,10	9,61	7,76
ROI (%)	7,01	13,88	19,95	15,06	12,34
ROE (%)	23,03	14,84	19,20	12,73	11,09

Rentabilita celkových aktiv (ROA) má kolísající trend. Nejnižší hodnota je dosahována v roce 2017, a to 7,76 %. V rámci tohoto ukazatele je využit čistý zisk (EAT) a celková aktiva společnosti, která byla proinvestována.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) nachází své minimum v roce 2013, a to 7,01 %, od tohoto roku má rostoucí trend, který se v roce 2015 láme a nabírá opačný směr. Zlom nastal díky vyšším provozním nákladům, a tím jimi sníženého výsledku hospodaření, a to důvodu vysokých odpisů nedobytných pohledávek, které společnost v tomto roce účtovala.

Posledním ukazatelem rentability je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), značí, jak jej společnosti využívá. Tento ukazatel je důležitý pro vlastníky společnosti či případné investory. V rámci sledovaného období má ukazatel kolísavý trend mezi lety 2013–2014 klesá, v roce 2015 je zaznamenán jeho růst na 19,20 % z důvodu zvýšení tržeb společnosti, s tím souvisí také zvýšení výsledku hospodaření. Od roku 2015 je trend opět klesající.

#### *Analýza ukazatelů aktivity*

Vybrané ukazatele aktivity znázorňují schopnost společnosti hospodařit s vlastními aktivy. Vyjadřují vázanost finančních prostředků v aktivech.

**Tab. 6: Ukazatele aktivity**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013–2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	0,60	0,72	0,78	0,63	0,49
Obrat stálých aktiv (počet obrátek)	0,75	1,03	1,21	1,10	0,60
Obrat zásob (počet obrátek)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Doba obratu pohledávek (dny)	53,52	57,77	52,05	58,64	53,68
Doba obratu závazků (dny)	80,67	56,05	26,82	92,31	47,12

Ukazatel obratu celkových aktiv má kolísavý trend, ukazuje, kolikrát se celková aktiva společnosti obrátí v jednom roce. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou od 1,6 do 3. Nejvyšší hodnoty společnost dosahuje v roce 2015, a to 0,78, to znamená, že v tomto roce se aktiva obrátila 0,78krát.

V rámci obratu stálých aktiv je sledováno jejich využití, kopírují trend předchozího ukazatele. Hodnoty tohoto ukazatele by měly být větší než ukazatele celkových aktiv za sledované období, a to společnost splňuje ve všech letech. Nejlepší hodnoty je dosahováno v roce 2015 a to 1,21.

Doba obratu pohledávek má kolísavý trend, společnost své služby prodává na dodavatelský úvěr se splatností faktur 30 dní. To znamená, že odběratelé své závazky neplatí ve stanovené lhůtě. Nejvyšší hodnoty společnost dosahuje v roce 2016, a to téměř 59 dní, což je dvojnásobek oproti době splatnosti.

Obrat zásob je ve společnosti nulový, jelikož společnost využívá pro účtování metodu B a netvoří zásoby na skladě.

### *Analýza ukazatelů likvidity*

Analýza likvidity ukazuje, jak je společnost schopna hradit své krátkodobé závazky, ať už svým dodavatelům, bankám či ostatním institucím. V následující tabulce je srovnání likvidit za sledované období 2013–2017.

**Tab. 7: Ukazatele likvidity**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013–2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	3,08	4,31	9,42	2,95	2,22
Pohotová likvidita	3,08	4,31	9,42	2,95	2,22
Okamžitá likvidita	1,69	2,64	6,44	2,25	1,30

Ukazatel běžná likvidita vyjadřuje likviditu krátkodobého oběžného majetku k celkovým krátkodobým závazkům. Vyjadřuje, kolik korun oběžného majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků, které společnost eviduje. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou 2–3, těchto hodnot společnost dosahuje v roce 2013 2016 a 2017. V ostatních dvou letech, 2014 a 2015, jsou hodnoty vysoko nad doporučenými hodnotami, a to z důvodu nesplacených dlouhodobých pohledávek od společností, které jsou již v insolvenční. Tyto pohledávky společnost řešila přihlášením u soudu a ostatními opatřeními dle zákona o rezervách.

Pohotová likvidita je počítána pouze s krátkodobým finančním majetkem. Hodnoty jsou stejné jako u běžné likvidity z toho důvodu, že společnost nedrží zásoby. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou od 1 do 1,5. Těm se společnost přibližuje pouze v roce 2017.

Okamžitá likvidita počítá pouze s krátkodobým finančním majetkem (peníze na bankovních účtech a v pokladně). Tento ukazatel má doporučené hodnoty 0,2–0,5. Hodnoty společnosti jsou nad doporučenými hodnotami, od roku 2015 vykazuje klesající trend až do hodnoty 1,3 v roce 2017.

Poslední dva ukazatele se pohybují nad doporučenými hodnotami, to vyjadřuje špatné hospodaření s finančním kapitálem. Běžná likvidita v posledních sledovaných letech je v doporučených hodnotách díky zvýšení krátkodobých pohledávek vůči odběratelům.

### *Analýza ukazatelů zadluženosti*

Zadluženost společnosti ukazuje finanční úroveň, doporučením pro společnost je, aby bylo dodrženo zlaté pravidlo financování, a to 50 % vlastních zdrojů a 50 % zdrojů cizích.

**Tab. 8: Ukazatele zadluženosti**

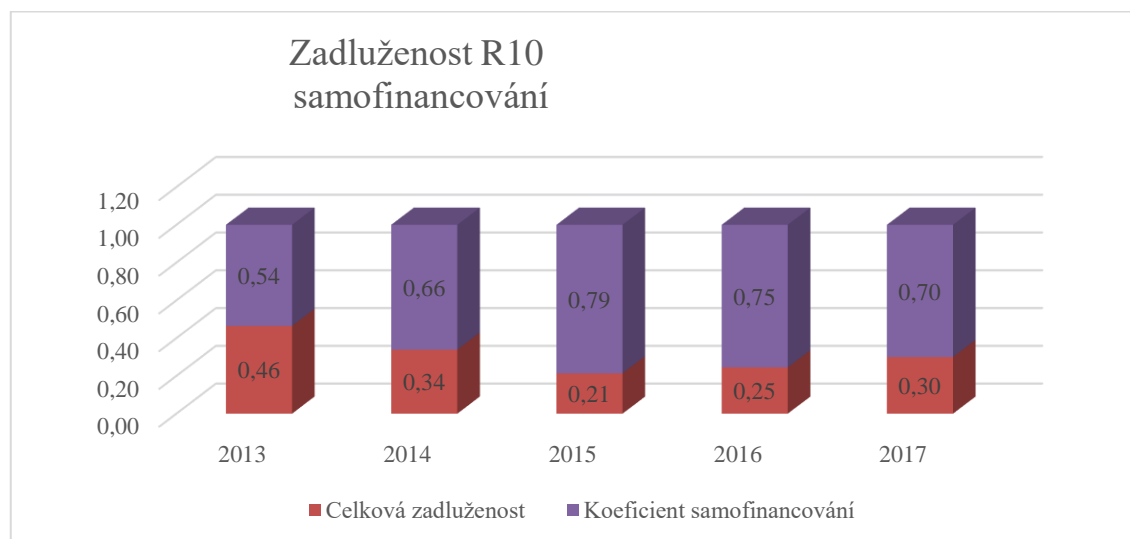
(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013–2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	0,46	0,34	0,21	0,25	0,30
Koeficient samofinancování	0,54	0,66	0,79	0,75	0,70
Úrokové krytí	3,50	8,56	17,41	25,63	34,02

Ve sledovaném období se celková zadluženost pohybuje od 21 % do 46 %. Největší zadluženost byla v prvním sledovaném roce, potom má klesající trend až do roku 2017, kdy společnost pořizovala nový dlouhodobý majetek, který je částečně financován z cizích zdrojů. Nízká zadluženost je atraktivní pro banky a věřitele, jelikož pro ně představuje menší riziko.

Koeficient samofinancování je dopočtem do 100 % k celkové zadluženosti. Nejnížší hodnoty dosahuje v roce 2013, a to 54 %, a nejvyšší v roce 2015, a to 79 %.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje placené nákladové úroky. Ukazatel má rostoucí trend. V roce 2017 zisk převyšuje úroky 34,02krát.



**Graf 2: Poměr zadluženosti a samofinancování**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013–2017)

Na základě provedené finanční analýzy je třeba prozkoumat následující finanční cíle:

- zvýšení finanční výkonnosti,
- podpora růstu tržeb,
- finanční stabilita,
- snižování nákladů.

#### *Ekonomická stabilita*

Společnost již má mnohaletou tradici, která má silné zázemí na trhu. Zvýšení finanční výkonnosti je chápáno jako dosahování zisku v takové úrovni, jež zajistí návratnost vložených finančních prostředků do společnosti, například na koupi nových technologií. Tento cíl bude naplněn růstem tržeb, případným snižováním a efektivním hospodařením s náklady, což povede k finanční stabilitě.

#### *Růst tržeb*

V současné době se společnost pohybuje na českém trhu, konkrétně v okolí Olomouckého kraje. 95 % tržeb pochází z tohoto trhu a ostatních 5 % z krajů sousedních. Růst tržeb je pro společnost důležitým faktorem, díky kterému navrací své investované prostředky zpět do společnosti. Pro následný růst tržeb je doporučeno, aby se společnost zaměřila více na okolní kraje. Tento cíl má pro společnost vyšší prioritu.

#### *Finanční stabilita*

Ve sledovaném období 2013–2017 je společnost CZECHmetal spol. s r. o. finančně stabilní, cílem je tento stav udržet také nadále. Finanční analýza ukazuje, že celková zadluženost společnosti se pohybuje kolem 30 %, to znamená, že většinu nových investic financuje z vlastních zdrojů. Díky využívání vlastních zdrojů má společnost určitou finanční nezávislost, to znamená, že nemusí využívat na drobné investice půjček od bankovních institucí. Z doby obratu závazků plyne, že společnost tento ukazatel snižuje a zaměřuje se na včasné plnění svých závazků vůči dodavatelům. Včasné placení je dobrou vizitkou a pro své dodavatele se stává spolehlivým partnerem. Společnosti je tak doporučeno, aby se zaměřila na dobu obratu pohledávek, která je větší, než je doba splatnosti,



### *Snižování nákladů*

Posledním finančním cílem společnosti CZECHmetal spol. s r. o. je snižování nákladů či zlepšení efektivnosti jejich využívání. Je důležité se zaměřit na efektivní přerozdělování nákladů ve společnosti, zda není na dílně materiál využíván ne hospodárně. V rámci sledovaného období lze vidět růst mzdových nákladů, které v roce 2017 tvoří 5,8 mil Kč. Je tedy potřeba se zaměřit na jejich snížení, ale ne na úkor spokojenosti zaměstnanců či jejich propouštění. Snižování nákladů ve výrobě nesmí sklouznout k levnějším materiálům na úkor kvality poskytovaných služeb.

#### **4.2.3 Vytyčení strategických cílů zákaznické perspektivy**

Zákaznická perspektiva bude zjišťovat spokojenost zákazníků pomocí dotazníku, který je přílohou této diplomové práce (příloha č. 4). Na základě výsledků budou stanoveny strategické cíle v této perspektivě.

#### **Průzkum spokojenosti zákazníků**

Pro lepší pochopení zákaznického segmentu společnosti CZECHmetal spol. s r. o. byl realizován průzkum spokojenosti zákazníků. Průzkum byl zaměřen na spokojenost zákazníků s poskytovanými službami a komunikací. Hlavní výzkumná otázka průzkumu je „**Jak je možné zvýšit spokojenost zákazníků s nabízenými službami společnosti CZECHmetal spol. s r. o.?**“. Pro zodpovězení výzkumné otázky byl z důvodu časových možností zvolen kvantitativní výzkum, a to konkrétně pomocí dotazníkového šetření. Výhodou tohoto typu sběru dat je rychlost a jednoduchost zpracování získaných dat. Standardizovaný dotazník byl vytvořen pomocí aplikace MojeAnketa a v podobě elektronického dotazníku zaslán na e-maily vybraných zákazníků. Dotazník se skládal celkem ze 14 otázek, z toho bylo 12 zcela uzavřených, 2 otázky byly rozřazovací, kdy účastníci dále neodpovídali.

Dotazníkové šetření probíhalo od 4. 3. do 22. 3. 2019, jednalo se o online dotazník rozesílaný pomocí internetového odkazu. Společnost eviduje 480 zákazníků, z tohoto celkového počtu bylo vybráno 200 odběratelů, kteří se řadí mezi klíčové, a těm byl dotazník rozeslán. Podle Saundersové tabulky, v níž je uvedeno, že při počtu 200 respondentů na hladině 5 % je potřeba 132 navrácených dotazníků, lze tedy konstatovat splnění podmínky dotazníkového šetření.

První otázka v dotazníku se zaměřovala na seznámení s respondenty. Z výsledku je zřejmé, že 62,5 % oslovených respondentů jsou právnické osoby a 37,5 % jsou fyzické osoby. S tímto výsledkem společnost počítala. Informace získané z této otázky určují, jaká je dominantní cílová skupina zákazníků vybrané společnosti.

Další skupina otázek směřovala k tomu, jak odběratelé vnímají nabízené služby. 68,8 % respondentů je velmi spokojeno s počtem nabízených služeb, jak již bylo řečeno v úvodu analytické práce, společnost svým zákazníkům nabízí velký rozsah služeb. Jedna z otázek tohoto bloku byla zaměřena na spokojenost s kvalitou služeb, zde již odpověď respondentů nebyla tak jasná, 56 % zákazníků je velmi spokojeno a 44 % je spokojeno. V dotazníku byla zahrnuta otázka na spokojenost s cenou, tato otázka bývá pro většinu zákazníků citlivá, 75 % respondentů je s cenou spokojeno, 18,8 % velmi spokojeno a 6,3 % nespokojeno. Poslední otázka z této skupiny byla směřována na spokojenost s rychlostí realizace zakázky. 56,3 % respondentů je spokojeno a zbytek je spokojen s dodávkami.

Šestá otázka byla otázkou vyřazovací, týkala se toho, zda zákazníci využívají svozovou službu. 31,3 % zákazníků ji využívá a 68,7 % nevyužívá. Respondenti, co odpověděli, že službu nevyužívají, neodpovídali na následující 2 otázky, které prohlubují spokojenost s tímto druhem služby. 60 % zákazníků je se svozovou službou velmi spokojeno a 40 % spokojeno. Druhá otázka se týkala komunikace řidičů, výsledky jsou totožné jako u otázky předchozí.

Otázky zaměřené na spokojenost s kvalitou služeb a komunikací společnosti přinesly následující výsledky. Informace, které společnost zákazníkům sděluje, jsou z 62,5 % vnímány jako kvalitní. 6,3 % respondentů odpovědělo, že není spokojeno s kvalitou, a 31,2 % zákazníků je velmi spokojeno. Následující otázka se zabývala celkovou komunikací, 56,3 % je spokojeno, 32,2 % velmi spokojeno a 12,5 % zákazníků je nespokojeno.

Další otázky se týkaly nestandardních požadavků a reklamací. Do společnosti chodí zákazníci, kteří mají požadavky na služby, jež nejsou standardně nabízeny. V rámci dotazníku bylo třeba zjistit, jak jsou s vyřízením těchto požadavků zákazníci spokojeni. 54 % zákazníků je velmi spokojeno a 46 % je spokojeno. Z tohoto plyne, že společnost

se snaží všem zákazníkům vyjít vstříc, a to se všemi požadavky, s nimiž do kalírný přijdou.

Reklamací se společností z respondentů řešilo 32,3 % zákazníků, to je 50. Tato otázka byla opět vyřazovací, jestliže respondent odpověděl, že reklamací neřešil, dotazník byl pro něj touto otázkou ukončen. 68,7 % respondentů reklamací ještě neřešilo. V případě odpovědi „ano“ byla zjišťována spokojenost se způsobem vyřízení reklamace. 60 % zákazníků bylo s řešením spokojeno, 20 % nespokojeno a 20 % velmi nespokojeno. Druhá otázka k reklamacím se vztahovala na termín vyřízení, odpovědi respondentů kopírovaly výsledky předchozí otázky: 60 % zákazníků bylo spokojeno, 20 % nespokojeno a posledních 20 % nespokojeno. Řešení reklamací v tomto oboru není moc příjemnou součástí, jelikož většinou jde o již neopravitelné poškození materiálu, který již své požadované vlastnosti nezíská. Společnost nejčastěji řeší reklamace částečnou finanční kompenzací poškozeným zákazníkům.

Celkově z dotazníkového šetření plyne, že zákazníci jsou s poskytovanými službami společnosti spokojeni.

Na základě dotazníkového šetření mezi stávajícími zákazníky společnosti CZECHmetal spol. s r. o. bude pozornost zaměřena na:

- udržení stávajících zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- zvyšování rentability zákazníků,
- zvýšení povědomí o společnosti.

#### *Udržení spokojenosti zákazníků*

Základním cílem této perspektivy je udržovat spokojenost stávajících zákazníků, to je prioritou společnosti. Jestliže je zákazník spokojen, je vůči vybrané společnosti loajální, bude šířit dobré reference a bude společnost dále doporučovat. V případě, že je zákazník nespokojený, může o něj společnost přijít a díky svému neuspokojení může zákazník šířit špatné zkušenosti k většímu počtu lidí. V rámci této perspektivy je věnováno úsilí na to, aby společnost vynakládala maximální snahu a úsilí při uspokojování potřeb zákazníků, při kvalitním poskytování služeb, dodržování termínů,

poskytování odborných informací, množstevních slevách a podobně. Základem je vybudování kvalitních a pevných vztahů se zákazníky.

Tento cíl je přímo spjat s cílem finančním, a to s růstem tržeb. V případě zákazníků spokojených se službami porostou tržby a bude se zvyšovat výkonnost.

#### *Získávání nových zákazníků*

Potenciál nových zákazníků v tomto odvětví je stále. Proto je společnosti navrženo, aby se zaměřila také na okolní kraje mimo primární Olomoucký kraj. V případě získávání nových zákazníků musí být společnost vnímána jako seriózní dodavatel, který nabízí své služby ve špičkové kvalitě a je schopen dostát smluvených termínů.

Druhým způsobem, jak může společnost získat nové zákazníky, je zaměřit se více na podvědomí u lidí, a to pomocí vyšší propagace či kladných referencí od stávajících zákazníků společnosti. S každým novým zákazníkem společnost zvyšuje podíl na primárním či sousedním trhu, a tím zvyšuje své tržby a výkonnost.

#### *Zvyšování rentability zákazníků*

Společnost má zakázky o větším objemu převážně od společností WEBA a BRANO. Tito odběratelé s velkými objemy v zakázce s sebou nesou menší rentabilitu, mají velkou moc – diktují si podmínky zakázky tak, aby jim vyhovovaly.

Řešení tohoto problému spočívá v zakázkách, které budou společnosti přinášet dostatečnou marži při nízkých nákladech. Dále by se společnost měla zaměřit na menší zakázky za účelem zvýšení rentability. Z toho plyne, že společnost nebude závislá na platební morálce velkých odběratelů.

#### *Zvýšení povědomí o společnosti*

Společnost by tuto oblast neměla opomíjet, jelikož dobré povědomí rozhoduje o výběru společnosti, u níž nakoupí zákazníci služby. Aktuální propagace probíhá pomocí webových stránek a ceníků. Společnost disponuje certifikátem kvality ISO, jenž dává záruku kvality a lepší obraz zákazníkům.

Společnost by se měla více zaměřit na oblast marketingu. Tento cíl může být například naplněn pomocí pravidelných účastí na strojírenských veletrzích či investicemi do marketingových aktivit.

#### 4.2.4 Vytyčení strategických cílů perspektivy interních procesů

Strategické cíle podporují převážně cíle stanovené v části finanční perspektivy. Zaměřují se na to, aby společnost měla zabezpečený kvalitní chod vnitřních procesů. V rámci této perspektivy je nutné se zabývat zvýšením efektivity práce na pracovišti, převážně snížením provozních nákladů či snížením počtu reklamací. Samotná produktivita se může zvýšit pomocí nových technologií či na úrovni zaměstnanecké produktivity.

Strategické cíle perspektivy interních procesů:

- zvýšení efektivity výrobního procesu,
  - snížení potřeby materiálů,
  - zamezení snižování kvality,
- zvýšení produktivity práce zaměstnanců,
- nové technologie,
- snížení počtu reklamací,
- řízení pohledávek.

##### *Zvýšení efektivity výrobního procesu*

Sledování a zvyšování efektivnosti výrobního procesu je pro společnost klíčové. CZECHmetal spol. s r. o. si zakládá na kvalitně provedených službách pro své zákazníky. Společnost se řídí kvalitou v souladu s normou ČSN EN ISO 90001:2016. Jedním z cílů společnosti je zvyšovat efektivnost výrobního procesu, a to snižováním nákladů, které jsou ke kalení potřebné (plyny, energie). Druhá strana zefektivňování je cílené rozvržení obrobků do pecí, jež nesmějí být přetížené, nebo v druhém případě kapacitně nevyužité. S tímto cílem se také pojí doba mezi objednávkou a konečným předáním obrobků zpět zákazníkovi.

##### *Zvýšení produktivity práce zaměstnanců*

Celkový vývoj společnosti se odvíjí od toho, jak zaměstnanci na dílně odvádí svou práci. Produktivitu zaměstnanců je dobré zvyšovat a vyhodnocovat, od toho se odvíjí také jejich motivace. Ve společnosti jsou zavedeny čtvrtletní odměny, které souvisí s jejich produktivitou a hodnotou reklamace. Produktivitu práce lze také zvyšovat správným přerozdělováním práce jednotlivým zaměstnancům či školením, jak zlepšit vsázky do pecí.

### *Nové technologie*

Nové technologie hýbou tímto odvětvím, čím bude mít společnost lepší technologie, tím více může snížit provozní náklady, které jsou v této sféře velké hlavně v oblasti energetiky (voda, elektřina). Nové technologie dokážou rychleji uspokojit požadavky zákazníků, protože například nové pece jsou schopny kalit více kilogramů v jedné vsázce.

Společnost by se měla zabývat pořízením testovacích zařízení, jež dokážou odhalit špatně sdělené informace od zákazníků, kteří občas neví, jaký materiál do společnosti dováží. To také souvisí s následujícím cílem. Při včasné identifikaci nepravdivých informací o materiálu se může společnost spojit se zákazníkem a najít jiné řešení kalení a předejde tak reklamaci.

Strojírenský průmysl zatěžuje životní prostředí, a proto je nutné obměňovat či seřizovat staré pece, díky čemuž se sníží dopad na tuto oblast. Společnost si zakládá na tom, aby její proces kalení byl ekologický a šetrný pro životní prostředí.

### *Snížení počtu reklamací*

Součástí strategických cílů perspektivy interních procesů je snižování počtu reklamací od zákazníků. V oblasti kalení se jedná o velké náklady, jež jsou spojeny s případnou finanční kompenzací, protože když je obrobek špatně zakalen, z velké části případů se již na požadované vlastnosti nedostane. Z toho plyne finanční odškodnění, které nebývá malé. Proto je zde tento cíl zařazen. Reklamace vznikají buď na straně zákazníků špatně sdělenými informacemi o obrocích – to společnost řeší zkouškami materiálu před zahájením procesu kalení, nebo na druhé straně bývá chyba u procesu kalení, kdy zaměstnanci mohou zvolit špatný druh kalení z nepozornosti či špatnou manipulací s obrobky.

### *Řízení pohledávek*

Z finanční analýzy vyplynula dlouhá doba inkasa pohledávek, doba obratu pohledávek by měla být na úrovni doby splatnosti, která je ve společnosti nastavena na kratší dobu, než vychází v tomto ukazateli. Společnost by měla usilovat o včasné placení odběratelských úvěrů, jež potřebuje k vlastnímu placení svých závazků, nebo může získané prostředky investovat a zhodnocovat.

#### 4.2.5 Vytyčení strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Poslední perspektivou je učení se a růst, které napomáhají splnění všech tří předchozích perspektiv. Mezi cíle této perspektivy byly zahrnuty:

- zlepšení interní komunikace,
- získávání nových zaměstnanců,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- udržení stávajících zaškolených zaměstnanců,
- zvýšení povědomí o využívání interního systému.

Jestliže společnost splní cíle zmíněné v této práci, dosáhne pozitivních výsledků, které povedou ke zvýšení kvality služeb, k urychlení a lepší efektivnosti výrobního procesu a ke zlepšení produktivity pracovníků. Společnost dosáhne růstu a zvětšení obrátu, tím budou naplněny cíle finanční perspektivy. Při splnění všech cílů bude společnost finančně výkonnější.

##### *Zlepšení interní komunikace*

Předávání informací v rámci interní komunikace ve společnosti občas vázne, a to převážně v cenové nabídce. Jednatel společnosti určuje, jaký zákazník má zvýhodněné ceny, které jsou většinou domluveny při telefonní komunikaci. Tyto informace o speciálních cenách zapomíná sdělit fakturantce, která posléze vystaví fakturu vycházející ze standardního ceníku. Poté je zákazníkem konfrontována za špatně stanovenou cenu. Je nutné tuto komunikaci mezi jednatelem a klíčovými zaměstnanci posílit, aby nedocházelo k těmto situacím. V případě častého opakování by to pro společnost znamenalo ztrátu zákazníků, a tím snížení obrátu.

##### *Získávání nových zaměstnanců*

V současné situaci na trhu bývá dost obtížné nalézt ve strojírenském průmyslu kvalifikované uchazeče. Atraktivita tohoto oboru klesá a volná pracovní místa je těžké obsadit. Příležitostí pro společnost je přijmout čerstvé absolventy, a to buď středních či vysokých škol, část praxe mohou získat při studiu, ale společnost musí být ochotná si tyto absolventy zaškolit na požadované pozice. V rámci dělnických pozic je možné nabírat studenty učňovských oborů. Společnost jim pomůže získat praxi a poté je možné

je zaměstnat na trvalý úvazek. Druhou možností je nabídka nadstandardních podmínek, které budou pro budoucí uchazeče o práci motivující.

#### *Zvyšování kvalifikace zaměstnanců*

Ve strojírenském průmyslu hraje kvalifikace zaměstnanců důležitou roli. Toto odvětví prochází častou modernizací převážně technologických zařízení a zaměstnanci musí být schopni je obsluhovat. Čím vyšší je kvalifikace zaměstnanců, tím kvalitnější služby může společnost nabídnout. Důležitá je motivace zaměstnanců, a to buď peněžně či nepeněžně. Čím jsou zaměstnanci spokojenější, tím odvádí lepší práci a společnost si utužuje dobré jméno na trhu.

Kvalifikace zaměstnanců je zvyšována pomocí kurzů, které pořádá například úřad práce. Pracovníci se školí v oblasti výrobního procesu, bezpečnosti a uspořádání pracovišť. Zaměstnanci vedoucích pozic se vzdělávají v rámci kurzů anglického jazyka, jelikož strojový park je z větší části dovážen ze zahraničí. V oblasti personalistiky je každoročně vyslán jeden zaměstnanec na kurz potřebný pro aktualizaci vědomostí z této oblasti.

Společnost se účastní konferencí, na nichž předává zkušenosti ze svého prostředí a má možnost získat zkušenosti od konkurentů na různých trzích. Toto rozhodnutí je dobré pro případný rozvoj na ostatní trhy.

#### *Udržení stávajících zaškolených zaměstnanců*

Tato část se bude zabývat udržením stálých zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují již dlouho. Tito pracovníci znají chod výrobního procesu, mají dostatečnou praxi, aby mohli poradit těm, jež jsou ve společnosti krátce. Pro společnost jsou takovíto pracovníci cenní a kvůli získané praxi i obtížně nahraditelní. Ztráta dlouholetých zaměstnanců by pro společnost znamenala snížení výkonnosti, jelikož s náborem nového pracovníka se zvyšují náklady na přijetí a následné zaškolení. Dále je nutné se zaměřit na motivování pracovníků, které by mělo být pozitivní, aby rostla jejich spokojenost a ze společnosti neodcházeli.

Ve společnosti CZECHmetal spol. s r. o. je zaveden dvousložkový mzdový systém, každý zaměstnanec má nastavenou základní složku mzdy a dále se za každý kvartál vyhodnocuje produktivita a případná nákladovost reklamací, z nich pak jednatel



společnosti utváří prémie. Ve společnosti je zaveden příspěvek na důchodové a životní pojištění, příspěvek na stravování a fond kulturních a sociálních potřeb.

Spokojenost zaměstnanců je zjišťována pomocí pravidelných porad jednatele se zaměstnanci, každý zaměstnanec má právo na připomínky a návrhy ke zlepšení. Připomínky zaměstnanců jednatel posoudí a případně dále konzultuje či zavede. Tato možnost vyjádření názoru mezi čtyřma očima je pro pracovníky důležitá, jelikož když je zaměstnanec spokojený, nemá potřebu odcházet.

#### *Zvýšení povědomí o využívání interního systému*

Společnost disponuje novým kvalitním interním systémem, který napomáhá při řešení objednávek od zákazníků a sledování průběhu zakázky výrobním procesem. Interní systém je napojen na účetní program Money S3, kde pomáhá při vytváření faktur, čímž dojde k urychlení celého procesu fakturace. Celý proces se ještě zdokonaluje, v budoucnu by mohli zákazníci své zakázky sledovat online a věděli by, kde se jejich zakázka nachází a zda je připravena k vyzvednutí. To by zásadně snížilo počet telefonátů jednatele s otázkami, zda jsou zakázky již zpracované. Důležitá jsou školení na obsluhu interního systému, aby s ním zaměstnanci byli obeznámeni a jej plně využívat. Společnost nedisponuje IT oddělením a na tyto úkony je volán externí specialista, který řeší veškeré problémy či aktualizace programů.

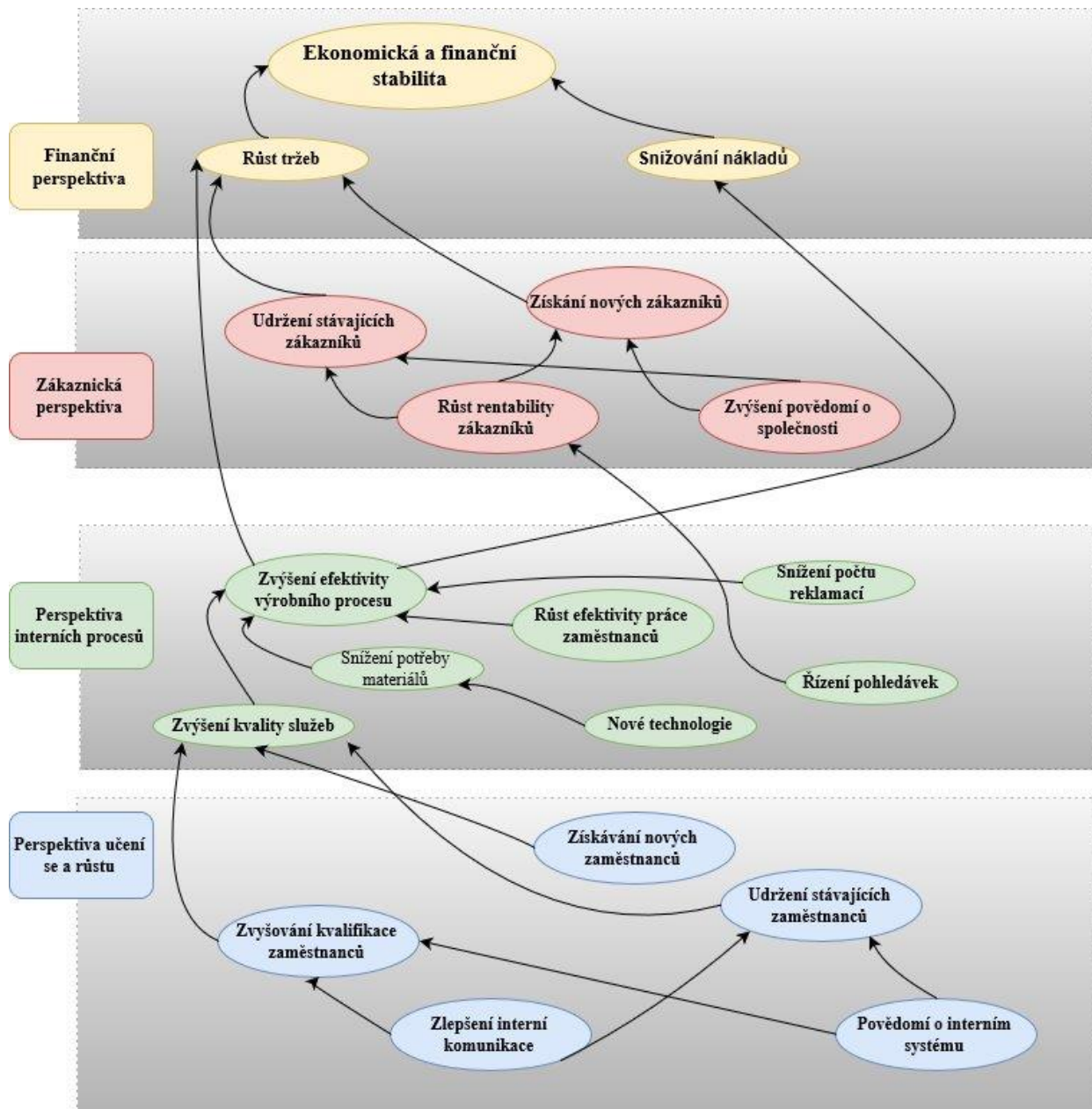
### **4.2.6 Tvorba strategické mapy**

V rámci lepšího pochopení vazeb mezi jednotlivými cíli perspektiv byla vytvořena strategická mapa. Jednotlivé vztahy příčin a následků jsou souvislým procesem k naplnění stanovených cílů. Tato strategická mapa pomůže k lepšímu pochopení všech zúčastněných stran.

Strategická mapa má za úkol jasně definovat vztahy a efekty, které mají splnit dlouhodobé strategické cíle společnosti. Je zde jasně zobrazeno dosahování strategických cílů v perspektivách a postupné plnění strategie společnosti. Díky těmto cílům může společnost dosáhnout dlouhodobého růstu.

Pro lepší porozumění byl vytvořen obrázek číslo 5 Strategická mapa, je nutné zmínit, že se postupuje od spodu nahoru, tedy v první řadě budou splněny cíle z perspektivy

učení se a růstu, které se stávají základem pro dosažení ostatních cílů ve vyšších perspektivách. Následně budou splněny cíle perspektivy interních procesů, jež budou opět podkladem pro cíle z perspektivy zákaznické. Jako poslední budou splněny cíle z finanční perspektivy.



Obrázek 5: Strategická mapa  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.2.7 Výběr strategických měřítek a hodnot

Tato kapitola se bude zabývat výběrem měřítek a hodnot, kterých by společnost měla dosáhnout pro splnění jednotlivých cílů v perspektivách. Při stanovování trendu se bude vycházet ze sledovaného období, převážně z posledních dvou let, jimiž jsou roky 2016 a 2017. Plánovat se bude na následující dva roky, to znamená 2018 a 2019.

Jestliže nejsou hodnoty analyzovatelné, je nutné trend stanovit odhadem, který bude třeba dále sledovat a případně upravovat. Hodnoty, ať už stanovené odhadem či na základě analýz, by měly být pro společnost reálné a dosažitelné v následujících dvou letech.

### **Měřítko a hodnoty finanční perspektivy**

Prvním stanoveným cílem v této perspektivě je **zvýšení finanční výkonnosti**, měřítkem pro tuto oblast byl stanoven výsledek hospodaření. Cílem je dosahovat rostoucího výsledku hospodaření. Dohlížet na splnění tohoto cíle bude hlavní ekonomka společnosti. Zhodnocování bude probíhat čtvrtletně. Hodnota pro rok 2018 je zvolena na 6 454,6 tis. Kč, což je téměř o 18 % více než v roce 2017, v němž byla 5 470 tis. Kč.

Druhým ukazatelem, který bude sledovat naplnění tohoto cíle, je ROE (rentabilita vlastního kapitálu), hodnota se v posledních dvou letech pohybovala kolem 12,5 %. Vývoj tohoto ukazatele by měl být rostoucí, to znamená, že hodnoty stanovené pro následující rok 2018 by měly být 13,5 % a v roce 2019 15 %.

V rámci **podpory růstu tržeb**, což patří mezi další cíle finanční perspektivy, plánuje společnost pořídit nové pece, aby zvýšila svoje tržby. V roce 2018 by tržby měly dosahovat 33 000 tis. Kč a v roce 2019 je plánován nárůst na 36 000 tis. Kč.

**Finanční stabilita** se bude hodnotit na základě ukazatelů zadluženosti. V návaznosti na růst společnosti bude kladen důraz na snížení tohoto ukazatele z nynějších 30 % na 23 %, a to v následujících dvou účetních obdobích. Pokud by společnost potřebovala rozvoj financovat pomocí cizího kapitálu, bude pro bankovní instituce solventnějším klientem a dostane lepší sazbu úroků. Tento ukazatel se bude vyhodnocovat ročně.

Posledním ukazatelem této perspektivy je **snížování nákladů**, tento cíl souvisí s prvním stanoveným cílem, kterým byl růst výsledku hospodaření. Důraz bude kladen na lepší hospodárnost se spotřebním materiálem ve výrobě. Bylo by dobré tento proces zefektivnit a zamezit tak plýtvání materiálu. Výslednými hodnotami by měly být provozní náklady sníženy o 10 % v rámci dvou let. Tyto náklady budou regulovány

pomocí efektivního zakládání pecí, s čímž souvisí i nižší náklady na spotřebu energií. Dohlížet na tento cíl bude jednatel společnosti, který má na starosti vedení dílny.

**Tab. 9: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2016-2017)

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování
		2016	2017	2018	2019	
<b>Zvýšení finanční výkonnosti</b>	Výsledek hospodaření [v tis. Kč]	5 452	5 470	6 454,6	7 500	čtvrtletně
	ROE	12,73	11,09	13,5	15	čtvrtletně
<b>Podpora růstu tržeb</b>	Pořízení nových pecí	28 788	28 095	33 000	36 000	ročně
<b>Finanční stabilita</b>	Celková zadluženost [%]	25	30	25	23	čtvrtletně
<b>Snižování nákladů</b>	Hospodaření s materiálem (snížení provozních N) [v tis. Kč]	8 822	7 077	6 723	6 369	pololetně

### Měřítko a hodnoty zákaznické perspektivy

Společnost se dosud podrobnější analýze zákazníků příliš nevěnovala. V rámci této kapitoly tak budou navrženy metriky, jak je možné tuto oblast sledovat a budou zde doporučeny hodnoty na následující dva roky (2018, 2019).

Prvním cílem zákaznické perspektivy je **udržení stávajících zákazníků**. K tomu je vybrán ukazatel věrnosti zákazníků, jenž bude vyjádřen pomocí podílu věrných zákazníků (vracejících se zákazníků) na celkovém počtu zákazníku ve sledovaném roce. Věrný zákazník z pohledu jednatele je definován jako ten, který učinil alespoň jednu

objednávku ve třech po sobě jdoucích letech. Společnost ke konci roku 2018 eviduje 480 zákazníků, z čehož dle uvedené definice bylo 75 % pravidelných (což je 360 zákazníků). V roce 2019 očekává společnost nárůst na 85 %, pro budoucí rozvoj je očekáván narůstající trend.

Další cíl, který byl zvolen, je **získávání nových zákazníků**. Pro tento cíl bylo zvoleno měřítko podílu zákazníků na konci roku k počtu zákazníků na začátku roku. Tento ukazatel nebyl sledován, ale je očekáván růstový trend, jestliže hodnota bude vyšší než 100 %, to pro společnost znamená, že si udržela své stávající zákazníky, a to co je nad 100 %, jsou zákazníci noví.

Dále je nutné se také zaměřit na podíl tržeb od nových zákazníků na celkovém obratu společnosti. Tento ukazatel bude sledován jednou ročně a bude sledován hlavní paní ekonomkou a jednatelem společnosti. Cílem společnosti je získávání stále nových zákazníků, v roce 2017 společnost evidovala 35 nových zákazníků, s touto hodnotou společnost počítá také do budoucna. Podíl tržeb nových zákazníků na celkový obrat v roce 2017 byl přibližně 12 %.

Cíl **zvyšování rentability zákazníků** bude sledován za pomoci podílu přidané hodnoty na tržbách za služby. V roce 2016 byl tento podíl 69,36 % a v roce 2017 vycházel na 74,81 %. V roce 2018 očekává společnost podíl 79 %, v roce 2019 očekává růst na 82 %. V rámci tohoto cíle se také bude sledovat počet nových zákazníků v daném roce.

Posledním cílem zákaznické perspektivy bylo zvoleno **zvýšení povědomí o společnosti**. Tohoto cíle lze dosáhnout pomocí měřítka, které bude sledovat počet účastí na veletrzích, konferencích a výstavách. Dále se bude měřit pomocí nákladů, jež byly v daném roce zaplacený za propagaci. V roce 2016 náklady na propagaci činily 15 000 Kč, v roce následujícím 20 000 Kč. Tyto náklady zahrnovaly dárkové předměty (tužky, kalendáře, vína s logem společnosti), webové stránky (úpravy a správa). V roce 2018 je očekáván nárůst na 28 000 Kč a v roce 2019 chce společnost tyto náklady udržet ve stejné výši.

Propagaci na veletrzích, konferencích a výstavách by společnost chtěla v roce 2018 a 2019 zvýšit, a to alespoň 3krát za rok. Cílem účasti na těchto propagačních akcích je zlepšení image společnosti na trhu. V letech 2016 a 2017 se společnost v každém roce účastnila konference od společnosti ECOSOND v Púchově s tématem Vakuové tepelné zpracování a tepelné zpracování nástrojů.

**Tab. 10: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2016-2017)

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování
		2016	2017	2018	2019	
<b>Udržení stávajících zákazníků</b>	Věrnost zákazníků (podíl pravidelných zákazníků na celkovém počtu zákazníků) [%]	neměřeno		75	85	ročně
<b>Získávání nových zákazníků</b>	Procento nově příchozích zákazníků	neměřeno		> 100		ročně
<b>Zvyšování rentability zákazníků</b>	Podíl přidané hodnoty na tržbách za služby [%]	69,36	74,81	79	82	ročně
<b>Zvýšení povědomí o společnosti</b>	Počet účastí na veletrzích, výstavách a konferencí	1x	1x	3x	3x	pololetně
	Náklady vynaložené na propagaci [Kč]	15 000	20 000	28 000	28 000	pololetně

#### **Měřítko a hodnoty perspektivy interních procesů**

**Zvýšení efektivity výrobního procesu** bude sledovat průchod zakázek společností, v dnešní době je průměrná doba dle jednatele stanovena na 4 dny. Společnost má za cíl tuto dobu snižovat pomocí zefektivnění vsázek do pecí, a tím dojde ke **snížení potřeb materiálů** ke kalení (převážně plynů a energií). Celý tento proces změny nesmí snížit kvalitu poskytovaných služeb, na nichž si společnost potrpí. Na splnění těchto cílů bude dohlížet jednatel společnosti, který řídí výrobu.

**Zvýšení produktivity práce zaměstnanců** nyní není ve společnosti měřeno, proto se navrhuje zvážení dvou následujících metrik. První metrikou je přidaná hodnota na jednoho zaměstnance, v roce 2016 na jednoho pracovníka připadá 1 247,88 tis. Kč, rok 2017 zaznamenává pokles na hodnotu 1 236,35 tis. Kč na jednoho zaměstnance. Tento ukazatel by měl v rámci zvyšování produktivity vykazovat rostoucí hodnoty, dle stanovených tržeb na rok 2018 vychází 1 300 tis. Kč a 1 500 tis. Kč na rok 2019.

Druhý z možných způsobů, jak vykazovat produktivitu práce, je pomocí mzdové produktivity, to znamená, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů, v rámci tohoto ukazatele je požadován rostoucí trend. Na 1 Kč mzdových nákladů v roce 2016 připadá 5,36 Kč tržeb, následně v roce 2017 je to 4,84 Kč. Ve společnosti má tento ukazatel klesající trend, který by se měl otočit. Cílem pro rok 2018 je zvýšení na 6 Kč tržeb na 1 Kč mzdových nákladů a v roce 2019 připadne na 1 Kč mzdových nákladů 6,5 Kč tržby.

Vnitřním cílem společnosti je pořízování **nových technologií**, které budou šetrnější k životnímu prostředí a ke spotřebě potřebných materiálů a energií. Ve strojírenském odvětví nové technologie vládou světem, čím novější technologie, tím je proces výroby rychlejší a kvalitnější. Společnost se snaží stávající stav udržovat a nadále zlepšovat, díky tomu má zajištěné konkurenční postavení na trhu. V roce 2016 investovala 2 mil. Kč do rozvoje. Nové investice v roce 2017 se vyšplhaly na hodnotu 20 mil. Kč, byly pořízeny nově 2 kalící pece. Pro rok 2018 je hodnota nových investic stanovena na 10 mil. Kč a pro rok 2019 je hodnota vyčíslena na 8 mil. Kč.

Zásadním cílem je **snížení počtu reklamací**, které jsou v tomto oboru vysoké. Jestliže společnost způsobí škodu v rámci chybného kalení, zákazník požaduje vysoké finanční kompenzace, jelikož tyto obrobky již nesplňují požadavky zákazníků a z větší části jsou

škody nevratné. Hodnota reklamací byla v roce 2017 97 tis. Kč. Cílem je jejich snížení o 15 %, což je o 14 500 Kč. Dohlížet na tento cíl bude jednatel společnosti.

**Cíl řízení pohledávek** bude kontrolován pomocí ukazatele doby obratu pohledávek, která nyní činí v průměru 54 dní. Společnost požaduje snížení doby mezi vystavením faktury a konečným inkasem peněžních prostředků od zákazníků. Požadovaná hodnota je stanovena na 45 dní v roce 2018 a v roce 2019 na 40 dní. Na dodržení tohoto cíle společnosti bude dohlížet hlavní fakturantka.

**Tab. 11: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2016-2017)

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování
		2016	2017	2018	2019	
<b>Zvýšení efektivity výrobního procesu</b>	Sledování doby průchodu zakázek	Ø 4 dny		Ø 3,5 dny	Ø 3 dny	čtvrtletně
<b>Zvýšení produktivity práce zaměstnanců</b>	Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance [v tis. Kč]	1 247,88	1 236,35	1 300	1 500	čtvrtletně
	Mzdová produktivita (tržby/mzdové náklady) [Kč]	5,36	4,84	6	6,5	čtvrtletně
<b>Nové technologie</b>	Hodnota nově pořízených investic [v tis. Kč]	2 000	20 000	10 000	8 000	pololetně



<b>Počet reklamací</b>	Hodnota reklamací [v Kč]	110 000	97 000	82 500	68 000	čtvrtletně
<b>Řízení pohledávek</b>	Doba obratu pohledávek [dny]	58,64	53,68	45	40	měsíčně

#### **Měřítko a hodnoty perspektivy učení se a růstu**

Cíl **zlepšení interní komunikace** může být měřen pomocí pravidelných, například týdenních, porad ve společnosti, které nejsou zavedeny. Dalším měřítkem může být míra informovanosti zaměstnanců – dosud neměřeno, do dalších let by tak informovanost měla vzrůst v roce 2018 na 85 % a v roce 2019 na 90 %. Jedná se o informace ze strategických cílů a výrobního procesu. Hodnota informovanosti bude zjišťována pomocí krátkých dotazníků, kde budou zaměstnanci vyjadřovat jejich pocit informovanosti na stupnici od 1 do 5 (hodnocení 1 znamená nejlepší informovanost a hodnota 5 nejhorší).

Cíl **získávání nových zaměstnanců** bude měřen pomocí dvou měřítek, v prvním měřítku to bude podíl nově přijatých zaměstnanců na celkový počet zaměstnanců a druhé měřítko se týká pracovníků s praxí, a to opět podíl přijatých zaměstnanců s praxí ve strojírenství na celkovém počtu nově přijatých zaměstnanců. Společnost se dostává do situace, kdy jí chybí kvalifikovaní zaměstnanci. Měření bude probíhat pololetně a bude za něj zodpovědný jednatel společnosti.

V případě prvního měřítka byl v roce 2016 přijat jeden pracovník bez praxe, podíl byl 7,1 % a v roce 2017 nebyl přijat bez praxe ani jeden zaměstnanec. Vývoj tohoto ukazatele by měl být klesající, v roce 2018 by měl dosáhnout 5,88 % a v roce 2019 hodnoty 0 %, jelikož společnost potřebuje kvalifikované pracovníky s praxí.

Zaměstnanci s praxí byli přijati v roce 2016 a 2017, vždy jeden. Podíl v roce 2016 byl 7,1 % a 6,25 % v roce 2017. Očekává se nárůst, a to v roce 2018 na 11,77 % a v roce 2019 na 15 %.

Cíl **zvyšování kvalifikace zaměstnanců** bude měřen podle finančních prostředků vložených do vzdělávání zaměstnanců, na kurzy či školení. Tento ukazatel není

ve společnosti zaveden, doporučená hodnota je 4 tis. Kč na jednoho zaměstnance v roce 2018 a v roce 2019 by se měla zvýšit na 6 tis. Kč za rok. Ve společnosti by v roce 2018 mělo být proškolen 40 % zaměstnanců a v roce 2019 je očekáván nárůst na 70 %. Kvalifikace bude zvyšována v oblasti výrobního procesu, jazykové, mzdové či daňové oblasti. Do kvalifikace budou zahrnuta také školení systémů – interní systém a účetní systém Money S3.

Měřítkem **udržení stávajících zaškolených zaměstnanců** bude počet podaných výpovědí v jednotlivých letech, zde se budou zahrnovat výpovědi podané nejen zaměstnanci, ale také zaměstnavatelem. V roce 2016 a 2017 společnost nezaznamenala žádnou výpověď. Tento ukazatel je pro společnost negativní a bude se tak snažit zůstat u stávajících hodnot.

Poslední cíl této perspektivy je **zvýšení povědomí o využívání interního systému** a bude zacílen na všechny zaměstnance společnosti, bude podporován školeními jak interními od zkušených zaměstnanců, tak případně společností, která zaváděla interní systém do společnosti.

V rámci rozvoje povědomí o společnosti je do budoucna plánován přístup také zákazníků, aby mohli sledovat stav svých zakázek, zda jsou již připraveny k vyzvednutí. Dále jednatel do roku 2019 uvažuje o rozšíření systému o modul řízení docházky zaměstnanců.

**Tab. 12a: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu**  
(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2016-2017)

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování
		2016	2017	2018	2019	
<b>Zlepšení interní komunikace</b>	Pravidelné porady	bez porad		1x za týden	1x za týden	týdně
	Míra informovanosti [%]	neměřeno		85	90	pololetně

<b>Získávání nových zaměstnanců</b>	Počet nově přijatých zaměstnanců bez praxe/zaměstnanci celkem [%]	7,1 (1 zam.)	0	5,88 (1 zam.)	0	ročně
	Počet nově přijatých zaměstnanců s praxí/zaměstnanci celkem [%]	7,1 (1 zam.)	6,25 (1 zam.)	11,77 (2 zam.)	15 (3 zam.)	pololetně

**Tab. 12b: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2016-2017)

Strategický cíl	Měřítko	Skutečné hodnoty		Plánované hodnoty		Frekvence zjišťování
		2016	2017	2018	2019	
<b>Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</b>	Hodnota vynaložených prostředků na školení [v Kč]	neměřeno		4 000	6 000	pololetně
	Proškolenost zaměstnanců [%]	neměřeno		40	70	ročně
<b>Udržení zaškolených zaměstnanců</b>	Počet podaných výpovědí	0	0	0	0	pololetně
<b>Zvýšení povědomí o využívání IS</b>	Počet školení	0	2	≥ 2	≥ 2	pololetně
	Rozšiřování modulů IS	zavádění IS		přístup zákazníků do IS	modul řízení docházek zaměstnanců	ročně

#### 4.2.8 Stanovení strategických akcí

Tato část diplomové práce se bude zabývat závěrečnou fází implementace modelu do společnosti, zkonkretizují se a zrealizují se strategické cíle. Po zavedení modelu a splnění akcí stanovených v této kapitole by společnost v následujících letech 2018 a 2019 měla dosáhnout cílových hodnot, které byly stanoveny v předchozí kapitole. Pro naplnění potenciálu modelu BSC je nezbytně nutné vytyčit strategické akce, jednotlivé aktivity a činnosti, jež budou vhodné pro splnění cílů z oblasti finanční perspektivy, společnost musí naplnit i cíle z ostatních 3 perspektiv. Následující tabulka shrnuje doporučení pro jednotlivé cíle, které byly stanoveny v perspektivách modelu.

**Tab. 13a: Strategické akce modelu Balance Scorecard (**

**Zdroj: Vlastní zpracování)**

	<b>Strategický cíl</b>	<b>Strategická akce</b>
<b>Finanční perspektiva</b>	<b>Zvýšení finanční výkonnosti</b>	Splnění cílů finanční perspektivy
	<b>Podpora růstu tržeb</b>	Splnění strategických cílů zákaznické perspektivy Kvalitní služby
	<b>Finanční stabilita</b>	Splnění cílů finanční perspektivy
	<b>Snižování nákladů</b>	Zefektivnění výrobního procesu, řízení nákladů
<b>Zákaznická perspektiva</b>	<b>Udržení stávajících zákazníků</b>	Dobrý vztah se zákazníky Aktualizace potřeb zákazníků Splnění cílů z perspektivy interních procesů Reagování na požadavky trhu a zákazníků
	<b>Získávání nových zákazníků</b>	Vyhledávání příležitostí na nových trzích Upevnění dobrého jména společnosti

		Rozšiřování výrobního programu
	<b>Zvyšování rentability zákazníků</b>	Zjišťování spokojenosti zákazníků Zjišťování aktuálních potřeb Zvyšování kvality služeb
	<b>Zvýšení povědomí o společnosti</b>	Splnění cílů zákaznické perspektivy Splnění cílů perspektivy interních procesů Zajistit kladné reference od klíčových zákazníků

**Tab. 13b: Strategické akce modelu Balance Scorecard**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Perspektiva interních procesů</b>	<b>Zvýšení efektivity výrobního procesu</b>	Řízené vsázky do pecí Zefektivnění spotřeby materiálů a energií Údržba strojů
	<b>Zvýšení produktivity zaměstnanců</b>	Zvyšování motivace pracovníků Vyhodnocování výkonnosti
	<b>Nové technologie</b>	Investice do nových technologií
	<b>Snížení počtu reklamací</b>	Monitoring počtu reklamací a nákladů
	<b>Řízení pohledávek</b>	Zlepšení platební morálky zákazníků
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>	<b>Zlepšení interní komunikace</b>	Zvýšení komunikace vedení se zaměstnanci
	<b>Získávání nových zaměstnanců</b>	Absolventi středních a vysokých škol Účast na konferencích

	<b>Zvyšování kvalifikace zaměstnanců</b>	Kurzy a školení pro zaměstnance
	<b>Udržení stávajících zaškolených zaměstnanců</b>	Zjišťování spokojenosti Sdělení strategie společnosti Pravidelné porady – zpětná vazba
	<b>Zvýšení povědomí o interním procesu</b>	Školení a přístup k systému

## **5 PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÁ S IMPLEMENTACÍ**

Cílem páté kapitoly je posouzení přínosů implementace ve vybrané společnosti. Je nutné se podívat také na rizika, jež mohou nastat při zavádění konceptu BSC do společnosti. V rámci rizik bude využita riziková analýza.

### **5.1 Přínosy implementace pro společnost**

Největší přínos, který plyne z implementace modelu BSC do společnosti, je v ujasnění stávající strategie a kam chce vedení společnost v budoucnu směřovat. Tento model má po zavedení úlohu zvýšení finanční výkonnosti.

Metoda Balance Scorecard se orientuje v současných a minulých strategiích a následně tvoří prognózu do budoucna, což je výhodou pro malé společnosti, které vyloženě nemají řízenou strategii a vizi společnosti.

Koncept modelu BSC je nástroj, jenž značně pomůže společnosti usnadnit operativní plánování. Celý proces plánování se zlepší a je důležité napojení na strategické plány – to má za následek zkrácení časové dotace na operativní plánování.

Dalším zásadním přínosem je náhled na společnost jako celek, k tomu jsou určeny 4 perspektivy, které model Balance Scorecard využívá. Jednatel bude mít přehled o celé společnosti. Jestliže by společnost dosahovala vytyčených strategických cílů v perspektivách, tak kromě zvýšení finanční výkonnosti to přinese zvýšení tržeb, snížení provozních nákladů, finanční a ekonomickou stabilitu.

V rámci zákaznické perspektivy společnost získá více loajálních či nových zákazníků a dojde ke zvýšení rentability zákazníků. Dalším cílem, který byl vytyčen, je zvýšení povědomí o společnosti v rámci Olomouckého kraje.

Při stanovování strategických cílů v perspektivě interních procesů společnost získá přehled o výrobním procesu a jak jej cíleně zefektivňovat pomocí snižování spotřeby materiálů a zvyšování kvality poskytovaných služeb. Tato perspektiva se zaměřuje na zvýšení produktivity práce u zaměstnanců, na řízení nových technologií, které souvisí se zkvalitněním výrobního procesu, aby dopady na životní prostředí byly co nejmenší. V neposlední řadě budou řízeny reklamace, které chce společnost změnit a radikálně

snížit, s cílem snížení finančních kompenzací. Ve společnosti bude kladen důraz na řízení pohledávek a včasných inkas prostředků od zákazníků.

V oblasti učení se a růstu bude posílena interní komunikace mezi zaměstnancem a vedením společnosti a mistry. Cílem je podpora získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců a kvalifikace a zvyšování schopností stávajících zaměstnanců. S kvalifikací také souvisí zvýšení povědomí o interním systému a jeho funkcích pro lepší využívání a zefektivnění práce. Výhodou, která plyne z implementace modelu BSC do společnosti, je zlepšení komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci i vedením, jelikož toto zavádění je podmíněno velkou informovaností veškerých pracovníků společnosti.

Jestliže se jednatel společnosti CZECHmetal spol. s r. o. rozhodne model do strategického řízení zavést, musí brát v potaz měnící se podmínky v rámci vnějšího okolí, na něž bude muset brát ohled a přizpůsobovat jim strategie.

## **5.2 Riziková analýza implementace**

Zavedení modelu BSC do společnosti může nést rizika, na která musí být společnost připravena. Nemůže brát možná rizika spojená s implementací brát na lehkou váhu, a proto se jim a jejich vytyčení a řízení bude zabývat tato a následující kapitola. Je potřeba zjistit, jak velkou hrozbu pro společnost představuje každé riziko a jakým způsobem je může společnost eliminovat.

### **5.2.1 Analýza rizik**

V rámci této kapitoly jsou probrána jednotlivá rizika, která mohou nastat při implementaci modelu BSC ve společnosti CZECHmetal spol. s r. o., tato rizika ve značné míře ovlivňují úspěch spojený s realizací. Rizika budou klasifikována pomocí stupnice, v níž se určí pravděpodobnost výskytu a tvrdost jejich dopadu. Celková hodnota je stanovena jejich součinem.

Rizika stanovená v předchozí kapitole bylo třeba ohodnotit. Výsledky hodnocení rizik managementem společnosti pomohou určit odpovídající kroky, ale také priority pro zvládání vytyčených rizik a pro realizaci projektu opatření k jejich výskytu.



Pro hodnocení rizik byla vybrána skórovací metoda, při níž se jednotlivá rizika vepíše do tabulky a přiřadí se jim váha dle velikosti dopadu a pravděpodobnosti rizika. Tabulka bude vytvořena na stupnici 1–10, kde hodnota 1 vyjadřuje nejmenší možnou pravděpodobnost a hodnota 10 největší možnou pravděpodobnost.

**Tab. 14: Stupnice hodnocení rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Stupnice</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Rozsah dopadu</b>
0–3	Nízká	Zanedbatelný
3,1–5	Střední	Citelný
5,1–10	Vysoká	Zásadní

Následující tabulka číslo 16 obsahuje jednotlivá rizika, která mohou být spojena s implementací konceptu Balance Scorecard do společnosti CZECHmetal spol. s r. o. Tabulka je vyobrazena na následující straně.

**Tab. 13: Kvantifikace rizik**

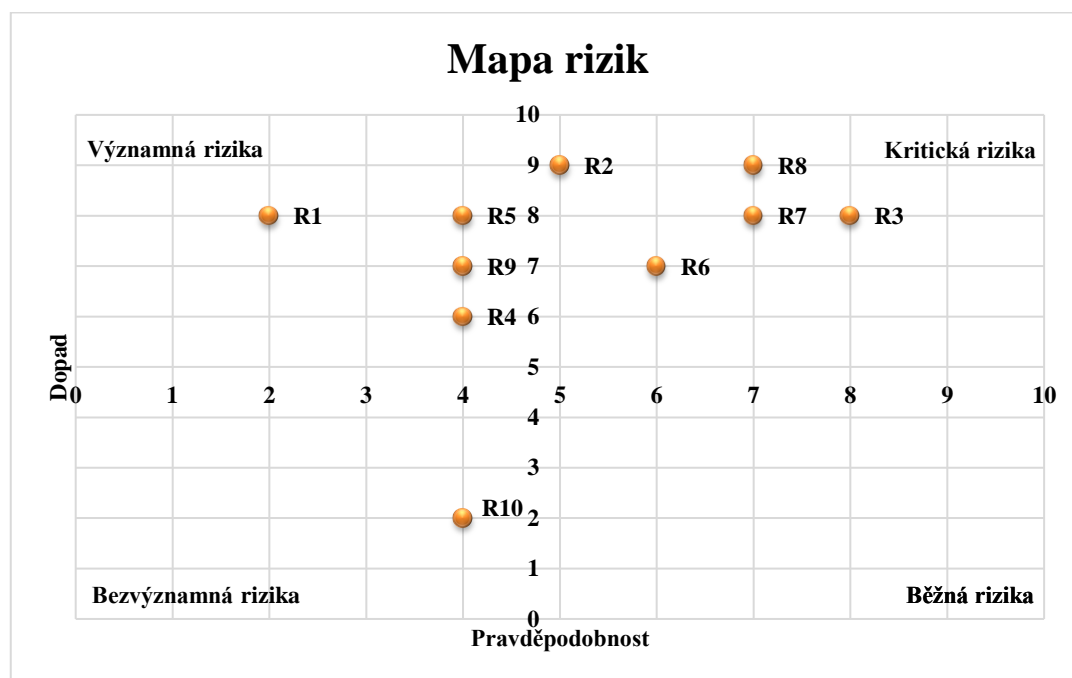
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Riziko</b>	<b>Rizikový faktor</b>	<b>Následky</b>	<b>Pravděpodobnost 1-10</b>	<b>Dopad 1-10</b>	<b>Ocenění rizika 1-100</b>
<b>1</b>	Nekvalitně stanovený tým	vážnoucí komunikace	2	8	16
<b>2</b>	Špatná komunikace	konflikty	5	9	45
<b>3</b>	Nepochopení konceptu BSC managementem	špatná realizace, ukončení	8	8	64
<b>4</b>	Nízká podpora managementu	konflikty, nízká komunikace	4	6	24
<b>5</b>	Špatně zvolená měřítko	nedosažení cílů, neuplatnění BSC	4	8	32
<b>6</b>	Neochota zaměstnanců	konflikty, podrazy	6	7	42
<b>7</b>	Nereálné cílové hodnoty	nedosažení cílů	7	8	56
<b>8</b>	Špatně zvolená strategie	neuplatnění BSC	7	9	63
<b>9</b>	Nedostatečné propojení konceptu s dalšími aktivitami společnosti	špatná realizace	4	7	28
<b>10</b>	Nedodržení časového plánu	opoždění implementace	4	2	8

Po provedené analýze rizik a provedeném výpočtu je možno stanovená rizika začlenit do následujících skupin: bezvýznamná rizika, běžná rizika, významná rizika a kritická rizika. V grafu číslo 3 je vyobrazena mapa vytyčených rizik. Graf slouží jako nástroj ke stanovení priorit rizik, vymezení závažných a neakceptovatelných rizik – ta jsou vyobrazena v horních dvou kvadrantech. Ze stanovených rizik je v kvadrantu kritické riziko nepochopení konceptu BSC managementem, nedostatečné propojení konceptu s dalšími aktivitami, špatně zvolená strategie, neochota zaměstnanců, nereálně stanovené

cílové hodnoty – dopad těchto rizik by byl pro společnost velmi fatální a měla by jim věnovat velkou pozornost, intenzivně se jimi zabývat a zajistit jejich eliminaci.

Ve spodních dvou kvadrantech jsou vyobrazena rizika bezvýznamná či běžná, v nich se pohybuje riziko nedodržení časového plánu – dopad tohoto rizika by byl na společnost velký, ale pravděpodobnost, že toto riziko nastane, je nízká. Zbytek rizik se nachází v kvadrantu významných rizik.



**Graf 3: Mapa rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při implementaci modelu Balance Scorecard do managementu společnosti bude nutné věnovat pozornost riziku R3 (Nepochopení konceptu BSC managementem), jehož následkem může být ukončení implementace, jelikož management celkovou myšlenku tohoto modelu nepochopí a projekt může být končen nebo dokončen se špatným výsledkem. Druhým důležitým rizikem je riziko R7 (Nereálné cílové hodnoty). Model bude zaveden, ale při stanovení nereálných očekávaných hodnot pak konečné výsledky nebudou korespondovat s očekávanými. Riziko R8 (Špatně zvolená strategie) znamená pro společnost ukončení implementace. Další důležité riziko je R6 (Neochota zaměstnanců), v případě tohoto rizika bude ve společnosti váznout komunikace, zaměstnanci se zablokuji a mohou vznikat konflikty.

V rámci této kapitoly byla vytyčena nejběžnější rizika, která mohou nastat, samozřejmě mohou vznikat také další rizika, jež budou působit po celou dobu implementace projektu. Rizika je nutné průběžně analyzovat, hodnotit a provádět opatření k jejich odstranění.

## **6 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI MODELU DO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI**

Závěrečná doporučení pro implementaci modelu do řízení společnosti CZECHmetal spol. s r. o. vycházejí z analýzy rizik a návrhu implementace konceptu Balance Scorecard.

V první řadě je nutné pochopení myšlenky BSC, jestliže nebude pochopena správně nebo vůbec, bude to mít za následek ukončení projektu. Koncept celého modelu BSC si musí vštípit hlavně implementační tým a ostatní zaměstnanci musí pochytit hlavní myšlenku modelu.

Projektový tým bude sestaven ze 4 členů. Prvním členem bude pan jednatel, který dále vybral hlavní ekonomku a dva vedoucí pracovníky dílny. Tito pracovníci musí znát chod celé společnosti, její fungování a strategické cíle. Mají přehled o veškerém dění a znají všechny informace. Vybraní pracovníci se orientují v zákaznících. Za účelem dobré znalosti modelu BSC bude celý implementační tým proškolen vybranou externí společností.

Při zavádění modelu do společnosti je nutná komunikace v rámci implementačního týmu, a to na excelentní úrovni. Ostatní zaměstnanci musí být informováni. Model Balance Scorecard má za úkol zvýšit efektivnost společnosti, která se neobejde bez zpětné vazby mezi jednatelem a pracovníky.

Doporučením během celé doby implementace (29 týdnů) je vytvářet týdenní reporty, jež zahrnují informace o stavu projektu, jeho dalším fungování a posunech.

Pracovníci zahrnutí do implementačního týmu se také reálně musejí podílet na chodu společnosti a splňovat své úkoly z běžného pracovního dne. Proto se navrhuje, aby si na začátku každého pracovního týdne tito zaměstnanci stanovili úkoly, které je potřeba v rámci implementace modelu splnit, a rozplánovali si je na jednotlivé dny v týdnu. Část pracovní směny by věnovali běžným pracovním úkolům a druhou část by věnovali projektu.

Tato diplomová práce bude sloužit jako vzor pro případnou implementaci modelu BSC do společnosti. Pomůže formulovat další působení společnosti. Vytvoření modelu Balance Scorecard stojí na samém začátku. Jestliže se jednatel společnosti rozhodne

koncept do společnosti zavést, tato práce mu bude oporou a vodítkem a pomůže mu celou implementaci zrealizovat. Koncept BSC je součástí společnosti, zabývá se jí jako jedním celkem.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti a vyhotovením návrhu na implementaci modelu Balance Scorecard. V první řadě jsem popsala analyzovanou společnost, pro práci byla zvolena CZECHmetal spol. s r. o., která se zabývá zpracováním kovů. Analyzovaným obdobím byly roky 2013 až 2017.

Diplomová práce je rozložena do šesti částí. První část se zabývá teoretickou problematikou, která se vztahuje k postupu řešení a následně navazuje analytická část.

Společnost byla analyzována pomocí Porterovy analýzy, SLEPTE analýzy, McKinseyho analýzy 7S a SWOT analýzy, která vycházela z celé strategické analýzy, kdy byly vytyčeny slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.

Kapitola s názvem Implementace projektu Balance Scorecard, kde se v první řadě stanovily předpoklady pro účely implementace. Byly vytyčeny základní rysy projektu a byl sestaven implementační tým. Dále je popsána strategie společnosti a je vymezen časový harmonogram celého projektu. Tato část je rovněž zaměřena na předpokládaný rozpočet. V rámci čtvrté kapitoly byl vytvořen model BSC, jsou zde vymezeny strategické cíle společnosti a jsou zpracovány cíle 4 perspektiv (finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu). V první perspektivě je zpracována částečná finanční analýza za roky 2013–2017. Z finanční analýzy vyplývá, že společnost si na trhu stojí dobře a snaží svoje podnikání dále rozšiřovat pomocí nových technologií. Zákaznická perspektiva obsahuje výsledky výzkumu, který byl zaměřen na spokojenost zákazníků. Z výzkumu plyne u většiny zákazníků spokojenost, jak s cenou, tak kvalitou nabízených služeb a také jejich množstvím. Dále se stanovila měřítko a hodnoty, jež mají za úkol hodnotit splnění strategických cílů. V každé perspektivě bylo stanoveno 4-5 strategických cílů, které byly měřeny v minulosti a stanovena reálná prognóza pro roky 2018 a 2019. V této kapitole jsou aplikovány poznatky z teoretických východisek a výsledky se interpretují pomocí slov, tabulek a grafů.

Zavedení modelu BSC do společnosti CZECHmetal spol. s r. o. bude mít přínos v ujasnění stávající strategie a následné směřování do budoucnosti. Model má za úkol zvýšení finanční výkonnosti, na kterou se společnost orientuje. Velký přínos

pro společnost vidím ve zlepšení operativního plánování. A dalším důležitým přínosem je přehled o společnosti.

Stanovený cíl diplomové práce se považuje za splněný a věří se, že navržené řešení společnost CZECHmetal spol. s r. o. využije a předložený návrh k implementaci modelu Balance Scorecard pomůže ke zlepšení finanční výkonnosti.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016.

BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti podniku* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018.

CONTROLLER INSTITUT, 2017. Balanced Scorecard v praxi. *controlling.cz* [online]. ©2017 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/balanced-scorecard-v-praxi-podzim08>.

CZECHmetal, 2013-2017. *Rozvaha*. Loštice: CZECHmetal spol. s r. o.

CZECHmetal, 2013-2017. *Výkaz zisku a ztráty*. Loštice: CZECHmetal spol. s r. o.

CZECHmetal, 2018. *czechmetal.cz* [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.czechmetal.cz/index.html>.

ČESKO, 2018. Vyhláška č. 333/2018 Sb. ze dne 19. prosince 2018 o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. *mpsv.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/34791/Vyhlaska\\_333\\_2018.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/34791/Vyhlaska_333_2018.pdf).

ČESKO, 2019. Zákoník práce č. 262/2006 Sb. ze dne 29. ledna 2019. *business.center.cz* [online]. ©1998-2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast7h2.aspx>.

ČNB, 2003-2019. Co to je inflace. *cnb.cz* [online]. ©2003-2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html).

ČSU: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2019. Obyvatelstvo. *czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide).

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

HOTEL, 1997-2019. Apartmány Rokytka – Praha. hotel.cz [online]. ©2017 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.hotel.cz/reservation/apartmany-rokytka/?arrival=25.3.2019&departure=26.3.2019#navigate-to:widget-Reservation>.

INTEGRATED CONSULTING GROUP, 2019. Jak efektivně řídit a vyhodnocovat cíle vašich aktivit. Cíle a zpětná vazba, která přinese změnu.... *capability.cz* [online]. ©2017 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [https://capability.cz/skoleni/projektove-řízení/nastavování-a-vyhodnocování-cílu/?gclid=EAIaIQobChMIgsSa2sGJ4QIVg-J3Ch3jcAnTEAAYASAAEgKYmfD\\_BwE](https://capability.cz/skoleni/projektove-řízení/nastavování-a-vyhodnocování-cílu/?gclid=EAIaIQobChMIgsSa2sGJ4QIVg-J3Ch3jcAnTEAAYASAAEgKYmfD_BwE).

JUSTICE, 2012-2015. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *justice.cz* [online]. © 2012-2015 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=641814&typ=PLATNY>.

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER, 2015. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 131 s. ISBN 978-802-1451-070.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KAPLAN, S. Robert. 2010. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, Harvard University, USA, 36 s. [online]. Dostupné z: <https://educipta.com/wp-content/uploads/2014/10/Conceptual-Foundations-of-the-Balanced-Scorecard.pdf>.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 342 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

- KURZY, 2000-2019. HDP 2019. *kurzy.cz* [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>.
- KURZY, 2000-2019. Inflace. *kurzy.cz* [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>.
- KURZY, 2000-2019. Nezaměstnanost v ČR. *kurzy.cz* [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>.
- LINDERMA, Kevin, ZAHEER, Srilata, SCHROEDER, G. Roger, CHOO, S. Adrian. 2003. *Six Sigma: A goal-theoretic perspective*. Journal of Operations Management, 12 s. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46740615/Six\\_Sigma\\_A\\_goal-theoretic\\_perspective\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552418012&Signature=gOU%2FeoW5%2BtZUWLevuF6q6kEAANk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSix\\_Sigma\\_A\\_goal-theoretic\\_perspective\\_S.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46740615/Six_Sigma_A_goal-theoretic_perspective_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552418012&Signature=gOU%2FeoW5%2BtZUWLevuF6q6kEAANk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSix_Sigma_A_goal-theoretic_perspective_S.pdf).
- MÁČE, Miroslav. 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 156 s. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.
- MANAGEMENTMANIA, 2011-2016. Retrogradní plánování (Top-Down). *ManagementMania.com* [online]. ManagementMania.com., ©2011-2016 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/retrogradni-planovani>.
- MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 240 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. 2006. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 228 s. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-735-7219-2.
- NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking – mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-224-6.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Gabriela LECIÁNOVÁ, 2005. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: Profess Consulting, 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2009. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PENÍZE, 2000-2018. Silná koruna – dobrý pomocník, ale zlý pán. *peníze.cz* [online]. ©2000-2018 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/ekonomika/43282-silna-koruna-dobry-pomocnik-ale-zly-pan>.

POMĚROVÉ UKAZATELE, 2019. Použité poměrové ukazatele. *finanalysis.cz*, [online]. ©2010-2019 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

REKVALIFIKAČNÍ KURZY, 2019. Balance Scorecard motivace spojená s procesem.... *rekvalifikacni-kurzy.info* [online]. 2009-2019 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [http://www.rekvalifikacni-kurzy.info/kurz-67823\\_balanced-scorecard-motivace-spojena-s-procesem](http://www.rekvalifikacni-kurzy.info/kurz-67823_balanced-scorecard-motivace-spojena-s-procesem).

RŮČKOVÁ, Petra. 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 120 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 154 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SOLAR, Jan a Vojtěch BARTOŠ. 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

SŮVOVÁ, Helena, 1999. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. Praha: Bankovní institut, 622 s. ISBN 80-7265-027-0.

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 61 s. ISBN 978-80-245-1819-0.

ÚČETNÍ PORTÁL, 2019. Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty, Limit pro plátcovství DPH. *ucetniportal.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.ucetniportal.cz/soubory/prehledy2/51.pdf>.

UKAZATELE PRODUKTIVITY PRÁCE. *Analyzuj a proved'* [online]. *analyzujaproved.cz*, ©2010 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2975&p2=CultureOID\\_INT\\_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed).

VESELÝ, J. *Management* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016.

VLÁDA, 2009-2019. Vláda České republiky. *vlada.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>.

VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 248 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

VZDĚLÁVACÍ A PORADENSKÁ SPOLEČNOST, 2017. *Balanced Scorecard*. *kcm.cz* [online]. ©2017 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: [http://www.kcm.cz/skoleni/191\\_balanced-scorecard.aspx](http://www.kcm.cz/skoleni/191_balanced-scorecard.aspx).

WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 256 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BSC	Balance Scorecard
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
dl.	dlouhodobý
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EAC	zisk určen pro akcionáře
EAT	zisk po zdanění
EBIT	provozní výsledek hospodaření
EBITDA	zisk před úroky, odpisy a zdaněním,
HDP	hrubý domácí produkt
IS	interní systém
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	informační technologie
MS	Microsoft
ned.	nedokončený
NOPAT	čistý zisk z provozní činnosti po zdanění
ROA	ukazatel rentability celkových vložených aktiv
ROE	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROI	ukazatel rentability vloženého kapitálu
ROS	ukazatel rentability tržeb

SHMV	samostatné hmotné movité věci
tzv.	takzvaně
VH	výsledek hospodaření
vl.	vlastní
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu
Zam.	zaměstnanci
ZK	základní kapitál

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Perspektivy modelu BSC .....	28
Obrázek 2: Hodnotový řetězec interních procesů .....	42
Obrázek 3: Demografický strom Olomouckého kraje k 31. 12. 2017 .....	50
Obrázek 4: Organizační struktura .....	55
Obrázek 5: Strategická mapa .....	82



## SEZNAM VZORCŮ

Rovnice 1: Rentabilita aktivy .....	30
Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu .....	31
Rovnice 3: Rentabilita tržeb .....	31
Rovnice 4: Rentabilita vloženého kapitálu .....	31
Rovnice 5: Běžná likvidita .....	32
Rovnice 6: Pohotová likvidita .....	32
Rovnice 7: Okamžitá likvidita .....	33
Rovnice 8: Celková zadluženost .....	33
Rovnice 9: Koeficient samofinancování .....	34
Rovnice 10: Úrokové krytí .....	34
Rovnice 11: Doba splácení dluhů .....	34
Rovnice 12: Dlouhodobé krytí aktiv .....	35
Rovnice 13: Obrat celkových aktiv .....	35
Rovnice 14: Obrat stálých aktiv .....	35
Rovnice 15: Obrat zásob .....	36
Rovnice 16: Obrat obchodních pohledávek .....	36
Rovnice 17: Obrat obchodních pohledávek.....	36
Rovnice 18: Obrat závazků .....	36
Rovnice 19: Obrat závazků .....	37
Rovnice 20: Obrat zásob .....	37
Rovnice 21: Obrat zásob .....	37
Rovnice 22: Mzdová produktivita .....	37
Rovnice 23: Nákladovost výnosů .....	38
Rovnice 24: Materiálová náročnost výnosů .....	38
Rovnice 25: Produktivita z přidané hodnoty .....	38
Rovnice 26: Produktivita z výkonů .....	39
Rovnice 27: Produktivita z tržeb .....	39
Rovnice 28: EVA .....	39
Rovnice 29: WACC .....	40
Rovnice 30: Výpočet metodou CAPM .....	40

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Gantův diagram implementace BSC .....	63
Tab. 2: Porovnání cen kurzů školení modelu BSC .....	64
Tab. 3: Náklady spojené se školením .....	65
Tab. 4: Celkové náklady na implementaci BSC .....	66
Tab. 5: Ukazatele rentability v % .....	68
Tab. 6: Ukazatele aktivity .....	69
Tab. 7: Ukazatele likvidity .....	70
Tab. 8: Ukazatele zadluženosti .....	71
Tab. 9: Měřítko a cílové hodnoty finanční perspektivy .....	84
Tab. 10: Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy .....	86
Tab. 11: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních procesů .....	88
Tab. 12a: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu .....	90
Tab. 12b: Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu .....	91
Tab. 13a: Strategické akce modelu Balance Scorecard .....	92
Tab. 13b: Strategické akce modelu Balance Scorecard .....	93
Tab. 14: Stupnice hodnocení rizik .....	97
Tab. 15: Kvantifikace rizik .....	98

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb v tis. Kč .....	68
Graf 2: Poměr zadluženosti a samofinancování .....	71
Graf 3: Mapa rizik .....	99

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva CZECHmetal spol. s r. o. v tis. Kč .....	i
Příloha 2: Rozvaha – Pasiva CZECHmetal spol. s r. o. ....	ii
Příloha 3a: Výkaz zisku a ztráty CZECHmetal spol. s r. o. ....	iii
Příloha 3b: Výkaz zisku a ztráty CZECHmetal spol. s r. o. ....	iv
Příloha 4a: Návrh dotazníku spokojenosti zákazníků .....	v
Příloha 4b: Návrh dotazníku spokojenosti zákazníků .....	vi

**Příloha 1: Rozvaha – Aktiva CZECHmetal spol. s r. o. v tis. Kč**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013-2017)

<b>Řádek výkazu</b>	<b>AKTIVA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
	<b>Aktiva celkem</b>	37 647	35 823	37 266	45 948	57 078
A.	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	0	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	30 138	25 127	24 024	26 261	46 892
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	30 138	25 127	24 024	26 261	46 892
B.II.1.	Pozemky	1 900	1 900	2 127	2 127	2 127
B.II.2.	Stavby	4 804	4 447	4 016	3 609	3 222
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	23 433	18 634	17 881	13 468	21 706
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	145	0	7 057	19 837
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0		
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	7 497	10 694	13 242	19 684	10 184
C.I.	Zásoby	0	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky	0	0	789	4 695	4 215
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů - dlouhodobé	0	0	789	-48	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	3 378	4 142	3 407	4 743	4 215
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů - krátkodobé	3 378	4 142	3 407	4 737	4 189
C.II.2.4	Ostatní pohledávky	0	0	0	6	26
C.IV.	Peněžní prostředky	4 119	6 552	9 046	14 989	5 969
C.IV.1.	Peníze	6	-21	-11	-10	16
C.IC.2.	Účty v bankách	4 113	6 573	9 085	14 999	5 953
D	<b>Časové rozlišení</b>	12	2	0	3	2
D.1.	Náklady příštích období	12	2	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	3	2

**Příloha 2: Rozvaha – Pasiva CZECHmetal spol. s r. o.**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013-2017)

<b>Řádek výkazu</b>	<b>PASIVA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
	<b>Pasiva celkem</b>	37 647	35 823	37 266	45 948	57 078
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	20 156	23 680	29 303	34 680	39 964
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	10	10	10	108	44
A.III.1.	Rezervní fond	10	10	10	10	10
A.III.1.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	98	34
A.IV.	VH minulých let	15 392	20 047	23 569	29 021	34 351
A.IV.1.	Nerozdělený zisk z minulých let	15 392	20 047	23 569	29 021	34 351
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 654	3 523	5 623	5 451	5 469
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	17 491	12 143	7 964	11 268	17 114
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	17 491	12 144	7 964	11 268	17 114
C.I.	Dlouhodobé závazky	15 057	9 661	6 558	4 606	12 535
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	10 707	7 061	4 558	3 156	11 835
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	4 350	2 600	2 000	1 450	700
C.II.	Krátkodobé závazky	2 434	2 483	1 406	6 662	4 579
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	742	1 419	162	5 932	2 977
C.II.8.	Závazky ostatní	1 692	1 064	1 244	730	1 602
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	11	0	3	0	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	280	0	0	0	300
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	246	278	323	364	381
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	122	137	156	186	198
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky	1 033	649	762	173	488
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	235
C.II.8.7.	Jiné závazky	0	0	0	7	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	0	0	0	0	0

**Příloha 3a: Výkaz zisku a ztráty CZECHmetal spol. s r. o.**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2011-2015)

<b>Řádek výkazu</b>	<b>Název položky</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	22 724	25 813	29 023	28 788	28 095
II.	Tržby za prodané zboží	0	0	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	7 979	8 875	8 128	8 822	7 077
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5 238	4 949	5 222	5 307	5 244
A.3.	Služby	2 741	3 926	2 906	3 515	1 833
B.	Změna aktivace zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
C.	Aktivace	0	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	4 966	6 059	6 961	7 291	7 999
D.1.	Mzdové náklady	3 597	4 420	5 077	5 367	5 799
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 368	1 639	1 884	1 924	2 200
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 173	1 381	1 590	1 690	1 858
D.2.2.	Ostatní náklady	195	258	294	234	342
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 855	5 967	6 194	5 225	5 863
E.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	6 855	5 967	6 194	5 225	5 863
E.1.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	6 855	5 967	6 194	5 389	5 911
E.1.2.	Úpravy hodnot DNM a DHM - dočasné	0	0	0	-163	-48
III.	Ostatní provozní výnosy	0	132	0	0	20
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	132	0	0	20
III.3.	Jiné provozní výnosy	0	0	11	0	0
F.	Ostatní provozní náklady	285	73	317	530	134
F.3.	Daně a poplatky	32	32	32	44	37
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	211	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	253	41	74	486	97
*	Provozní výsledek hospodaření	2 639	4 971	7 434	6 920	7 042

**Příloha 3b: Výkaz zisku a ztráty CZECHmetal spol. s r. o.**

(Zpracováno dle: CZECHmetal, 2013-2017)

<b>Řádek výkazu</b>	<b>Název položky</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
VI.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
H.	Náklady související o ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	4	0	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	753	581	427	270	207
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	753	581	427	270	207
VII.	Ostatní finanční výnosy	3 923	22	72	81	38
K.	Ostatní finanční náklady	78	77	132	24	136
*	Finanční výsledek hospodaření	3 092	-632	-487	-213	-305
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	5 731	4 339	6 947	6 707	6 737
L.	Daň z příjmů	1 078	816	1 323	1 255	1 267
L.1.	Daň z příjmů splatná	1 078	816	1 323	1 255	1 267
**	Výsledek hospodaření po zdanění	4 654	3 523	5 624	5 452	5 470
M.	Převod podílu výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 654	3 523	5 624	5 452	5 470
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	5 731	4 339	6 947	5 452	5 470
*	Čistý obrat za účetní období	26 647	25 971	29 095	28 869	28 154



#### **Příloha 4a: Návrh dotazníku spokojenosti zákazníků**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vážený zákazníku,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění krátkého dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti se službami společnosti CZECHmetal spol. s r. o. a pro potřeby diplomové práce. Vyplnění dotazníku nezabere více jak pět minut a získané odpovědi mohou pomoci při zlepšení služeb pro Vás.

1) Forma podnikání?

- ☐ Fyzická osoba      ☐ Právnícká osoba

2) Jaká je Vaše spokojenost s počtem nabízených služeb?

- ☐ Velmi spokojen      ☐ Spokojen      ☐ Nespokojen      ☐ Velmi nespokojen

3) Jak Vám vyhovuje kvalita nabízených služeb?

- ☐ Velmi spokojen      ☐ Spokojen      ☐ Nespokojen      ☐ Velmi nespokojen

4) Jaká je Vaše spokojenost s cenou služeb?

- ☐ Velmi spokojen      ☐ Spokojen      ☐ Nespokojen      ☐ Velmi nespokojen

5) Jak jste spokojeni s rychlostí realizace Vašich zakázek?

- ☐ Velmi spokojen      ☐ Spokojen      ☐ Nespokojen      ☐ Velmi nespokojen

6) Využíváte svozovou službu?

- ☐ Ano      ☐ Ne

7) Jaká je Vaše spokojenost s rozvozovou službou?

- ☐ Velmi spokojen      ☐ Spokojen      ☐ Nespokojen      ☐ Velmi nespokojen

8) Jak jste spokojeni s komunikací našich řidičů při rozvozu Vašich zakázek?

- ☐ Velmi spokojen      ☐ Spokojen      ☐ Nespokojen      ☐ Velmi nespokojen

#### **Příloha 4b: Návrh dotazníku spokojenosti zákazníků**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

9) Jak jste spokojeni s kvalitou poskytovaných informací, které Vám kalírna sděluje?

☐ Velmi spokojen    ☐ Spokojen    ☐ Nespokojen    ☐ Velmi nespokojen

10) Jak Vám vyhovuje komunikace se společností?

☐ Velmi spokojen    ☐ Spokojen    ☐ Nespokojen    ☐ Velmi nespokojen

11) Jak jste spokojeni s ochotou kalírny při řešení nestandardních požadavků?

☐ Velmi spokojen    ☐ Spokojen    ☐ Nespokojen    ☐ Velmi nespokojen

12) Řešili jste reklamaci v rámci naší společnosti?

☐ Ano    ☐ Ne

13) Jak Vám vyhovoval způsob vyřízení?

☐ Velmi spokojen    ☐ Spokojen    ☐ Nespokojen    ☐ Velmi nespokojen

14) Jak Vám vyhovoval termín vyřízení?

☐ Velmi spokojen    ☐ Spokojen    ☐ Nespokojen    ☐ Velmi nespokojen